

**Tjänsteutveckling i skogssektorn**  
– En fallstudie av Södras ekonomiska rådgivning

*Service development in the forest sector*  
– *A case study of Södra's economic advice*

Jonas Samuelsson





Sveriges lantbruksuniversitet  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Tjänsteutveckling i skogssektorn**  
– En fallstudie av Södras ekonomiska rådgivning

*Service development in the forest sector*  
– *A case study of Södra's economic advice*

Jonas Samuelsson

Omslagsfoto: Patrik Svedberg, Södra

**Nyckelord:** ekonomi, generationsskifte, intervjuer, kommunikation, kvalitativ, relationer, relationsmarknadsföring, tjänstekvalitet, utvärdering

---

*Examensarbete, 30 hp*  
*Jägmästarprogrammet 12/17*

*Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0753)*

*Handledare SLU, inst. för skogens produkter: Cecilia Mark-Herbert*  
*Examinator SLU, inst. för skogens produkter: Anders Roos*

# Sammanfattning

Dagens tjänstesektor växer sig allt starkare vilket ställer krav på konkurrenskraftiga tjänsteerbjudanden. För skogsnäringen innebär det ett större fokus på att erbjuda helhetslösningar till skogsägarna. En tjänst som har framtiden för sig är rådgivning inför generationsskiftet då 1/3 av skogsägarna är över 65 år. Förändringen medför dock vissa problem. Skogsnäringen är traditionellt produktionsinriktad till sin natur där produkten (virkesråvaran) står i centrum. Det nya synsättet (tjänstelogik) ställer högre krav på kundens interaktion i värdeskapandet. Skogsnäringen behöver dock anamma detta synsätt för att branschen ska utvecklas. Detta arbetes syfte är därför att identifiera faktorer som påverkar kvalitetsuppfattningen mellan företag och deras kunder. Arbetet ska bidra med en ökad kundförståelse hos företagen och ge dem möjligheter att utveckla sina servicetjänster.

Studiens genomfördes på Södras nystartade ekonomiska rådgivning där tjänsten generationsskifte erbjuds. Arbetet byggdes upp av en empiridriven fallstudie där den verkliga kontexten stod i fokus. Data erhöles av en litteraturstudie och 24 kvalitativa intervjuer med anställda vid Södra samt deras kunder. De semi-strukturerade intervjuerna byggdes upp av ett teoretiskt ramverk bestående av tjänstekvalitet, kommunikation, relationer och kundtillfredsställelse.

Resultatet bekräftar att det finns en stor efterfrågan av ekonomiska tjänster, främst generationsskiftet. Medlemmarna i Södra är överens om det nytillkomna tjänsteerbjudandet gynnar Södra som företag. Södra kan nu erbjuda en helhetrådgivning till sina medlemmar.

Utifrån studien har flera faktorer som påverkar kvaliteten på tjänsteerbjudandet identifierats. Kunderna efterfrågar framförallt en förståelse för tjänsteprocessens utförande då deras kunskaper om generationsskiftet var relativt låg. Det gäller för skogsföretag att anpassa tjänsterna efter den kunskap kunden har inom området. Kommunikation var ytterligare en kvalitetsfaktor som lyftes fram. Eftersom kunden har en viktig roll under ägarskiftet krävs en ständig diskussion mellan den ekonomiska rådgivaren och kunden i fråga. Under studien framkom det även att Södras inspektorer hade en viktig roll i initialskedet av generationsskiftet, att marknadsföra ekonomitjänsterna. Kommunikationen mellan rådgivarna och inspektörerna spelar därför också en viktig roll för att minimera tidsfördröjningen tills kunden blir kontaktad av rådgivaren.

**Nyckelord:** ekonomi, generationsskifte, intervjuer, kommunikation, kvalitativ, relationer, relationsmarknadsföring, tjänstekvalitet, utvärdering

# Summary

Today's service sector is increasing which requires competitive services. For the forest industry, it means a greater focus on offering comprehensive solutions to the forest owners. A service that has the future is help with generational, 1/3 of the forest owners are over 65 years old. However, the change causes some problems. The forest industry is traditionally product logical where the product (wood raw material) is in the centre. The new approach (service logic) places higher demands on the customer's interaction for value creation. The forest industry needs to embrace the approach for the industry to develop. The aim of this study is therefore to identify factors that affect the quality perception between companies and their customers. The work will contribute to increased customer understanding for companies and enable companies to develop their services towards the service logical approach.

The purpose of the study was applied to Södra's newly established financial advisory services, where the service generational shift is offered. The work was built up by an empirically driven case study in which the real context was in focus. Data was obtained from a literature study and 24 qualitative interviews with employees at Södra and their customers. The semi-structured interviews were built up by a theoretical framework consisting of service quality, communication, relationships and customer satisfaction.

The result confirms that there is a high demand for financial services, mainly generational switches. The members of Södra agree that the new service offer will benefit Södra as a company. Södra can now offer a comprehensive advice to its members.

Based on the study, several factors affecting service quality have been identified. Customers demand in particular an understanding during the service process because their knowledge of the generational switches was relatively low. Forest companies need to tailor their services due to customer knowledge within the area. Communication was another highlighted quality factor. The customer has an important role during the change of ownership, there must be a constant discussion between the financial adviser and the customer. During this study, it also emerged that Södra's inspectors had an important role in the initial phase of the generational process, to market the financial services. Therefore, communication between these parties also plays an important role in minimizing the time delay until the customer is contacted by the adviser.

**Keywords:** *communication, economy, evaluation, generational, interview, relations, relationship marketing, service quality, qualitative*

# Förord

Nu syns äntligen ljuset i tunneln. Med detta arbete avslutar jag mina studier på Jägmästarprogrammet, kurs 12/17. Tiden har varit lärorik och jag ser fram emot att anta nya utmaningar där teoriböcker byts mot praktisk erfarenhet i en bransch som har framtiden för sig.

Ett stort tack riktas till Södras medarbetare för deras medverkan som gjorde detta examensarbete möjligt. Framförallt vill jag rikta ett tack till min handledare Mats Johansson för bollande av idéer. Ytterligare tack riktas till den ekonomiska rådgivaren Roger Axelsson som ställt upp när jag stött på patrull och frågetecken under resans gång.

Jag vill också rikta ett tack till mina handledare på SLU, Cecilia Mark-Herbert och Anders Lindhagen. Utan er uppbackning med idéer och kunskap hade exjobbprocessen känts mycket svåruppnåelig.

Slutligen vill jag tacka min familj och min sambo Elin Gynnerstedt som funnits med under resans gång.

*Jonas Samuelsson*

Uppsala, juni 2017

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEM BAKGRUND .....	1
1.2	PROBLEM .....	3
1.3	SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR .....	3
1.4	PROJEKTETS UPPDRAG .....	4
1.5	STUDIENS DISPOSITION .....	4
<b>2</b>	<b>METOD .....</b>	<b>5</b>
2.1	FORSKNINGSANSATS .....	5
2.2	DATAINSAMLING .....	5
2.2.1	<i>Sekundärdata</i> .....	5
2.2.2	<i>Primärdata</i> .....	6
2.3	URVAL .....	7
2.4	ANALYMETOD .....	9
2.5	KVALITETSSÄKRING .....	9
2.6	ETISKA ASPEKTER .....	10
2.7	AVGRÄNSNINGAR .....	11
2.7.1	<i>Metodavgränsningar</i> .....	11
2.7.2	<i>Teoriavgränsningar</i> .....	11
2.7.3	<i>Empiriavgränsningar</i> .....	11
<b>3</b>	<b>TEORI .....</b>	<b>12</b>
3.1	TJÄNSTEKVALITET .....	12
3.2	KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE .....	14
3.3	RELATIONSMARKNADSFÖRING .....	16
3.3.1	<i>Kommunikation</i> .....	18
3.3.2	<i>Informella nätverk</i> .....	18
3.4	TEORETISKT RAMVERK .....	18
<b>4</b>	<b>EMPIRISK BAKGRUND .....</b>	<b>20</b>
4.1	SERVICE MANAGEMENT .....	20
4.2	INBLICK I SÖDRA OCH DERAS SKOGSEKONOMISKA RÅDGIVNINGSTJÄNST .....	21
4.2.1	<i>Södra</i> .....	21
4.2.2	<i>Södras skogsekonomiska rådgivning</i> .....	22
4.3	TIDIGARE STUDIER MED FOKUS PÅ GENERATIONSSKIFTE .....	22
<b>5</b>	<b>EMPIRI .....</b>	<b>24</b>
5.1	BAKGRUND TILL RESPONDENTERNA .....	24
5.2	UPPLEVELSER AV TJÄNSTEKVALITET .....	24
5.2.1	<i>Anställda</i> .....	24
5.2.2	<i>Södras kunder</i> .....	25
5.3	KUNDENS ROLL .....	26
5.3.1	<i>Anställda</i> .....	26
5.3.2	<i>Södras kunder</i> .....	26
5.4	INSPEKTORNS ROLL .....	26
5.4.1	<i>Anställda</i> .....	26
5.4.2	<i>Södras kunder</i> .....	27
5.5	KOMMUNIKATION OCH RELATIONER .....	27

5.5.1	Anställda.....	27
5.5.2	Södras kunder.....	28
5.6	KUNSKAPENS ROLL .....	28
5.6.1	Anställda.....	28
5.6.2	Södras kunder.....	29
5.7	FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN .....	29
5.7.1	Anställda.....	29
5.7.2	Södras kunder.....	30
<b>6</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>31</b>
6.1	VAD ÄR TJÄNSTEKVALITET? .....	31
6.2	KUNDENS ROLL .....	33
6.3	INSPEKTORNS ROLL .....	34
6.4	KOMMUNIKATION OCH RELATIONER I NÄTVERK .....	34
6.5	KUNSKAPENS ROLL .....	36
6.6	FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN .....	36
<b>7</b>	<b>DISKUSSION.....</b>	<b>39</b>
7.1	METODDISKUSSION.....	39
7.2	RESULTATDISKUSSION .....	40
7.2.1	<i>Vilka kvalitetsaspekter är viktiga för generationsskiftesprocessen?.....</i>	<i>40</i>
7.2.2	<i>Vilken roll har kunden i tjänsteskapandet? .....</i>	<i>41</i>
7.2.3	<i>Vilken roll spelar kommunikation och relationer under ett generationsskifte? ...</i>	<i>42</i>
<b>8</b>	<b>SLUTSATSER.....</b>	<b>43</b>
8.1	ALLMÄNNA SLUTSATSER .....	43
8.2	REKOMMENDATIONER TILL FÖRETAGET .....	43
8.3	FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING .....	44
	<b>REFERENSLISTA.....</b>	<b>45</b>
	<b>BILAGOR.....</b>	<b>48</b>
	BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE ANSTÄLLDA EKONOMISKA RÅDGIVARE .....	48
	BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE INSPEKTORER .....	50
	BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE KUNDER .....	53
	BILAGA 4 – BREV TILL KUNDERNA .....	55

## Figurförteckning

Figur 1. Olika dimensioner av produkt- respektive tjänstelogik .....	2
Figur 2. Illustrerar gapet mellan den förväntade kundupplevelsen och den realiserade.....	2
Figur 3. Studiens disposition.....	4
Figur 4. Lönsamhetseffekter av ökad kvalitet, lojalitet och kundtillfredsställelse .....	12
Figur 5. Hur konsumenter upplever kvalitet av en tjänst. ....	14
Figur 6. Importance-performance-analysis metoden.....	15
Figur 7. ”Three-factor” teorin om kunders tillfredsställelse.....	16
Figur 8. Arbetets teoretiska ramverk.....	19
Figur 9. Södras försörjningskedja .....	21
Figur 10. Beskrivning av det informella nätverket mellan Södras ekonomiska rådgivare och VO-kontoren. ....	35
Figur 11. Förbättringsområden i förhållande till studiens teoretiska ramverk. ....	37

## Tabellförteckning

Tabell 1. Övergripande tolkning av skillnaderna mellan ”fixed methods” och ”flexible methods” .....	5
Tabell 2. Urval av respondenter från Södra .....	7
Tabell 3. Urval av de tio respondenterna .....	8
Tabell 4. Trovärdighetskriterierna och dess applicering på arbetet.....	10
Tabell 5. De 10 dimensionerna av tjänstekvalitet .....	13
Tabell 6. Skillnaden mellan transaktionsmarknadsföring och relationsmarknadsföring .....	17
Tabell 7. De tio premisserna för service dominant logic (SDL) samt förklaring av dessa.....	20
Tabell 8. Faktorer att beakta vid generationsskiftet .....	23
Tabell 9. Sammankopplar kvalitetsdimensionerna med uppkomna faktorer för kvalité under datainsamlingen..	32
Tabell 10. Visar den härskande marknadsföringstekniken som de ekonomiska rådgivarna använder.....	33



# 1 Inledning

*Det inledande kapitlet är utformat för att fånga läsarens intresse. Först ges en introduktion inom studiens ämne för att sedan problematisera det och leda in läsaren på studiens syfte. Vidare beskrivs arbetets värdföretag och slutligen studiens disposition.*

---

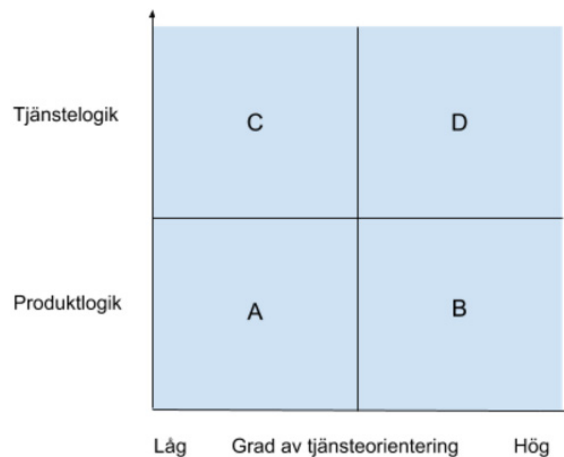
Dagens tjänstesektor växer sig allt starkare. I en artikel från Svenska Dagbladet nämns att tjänsteproduktionen ökat med 3,1 procent 2015 jämfört med motsvarande tidpunkt 2014 (Bränström, 2015). Detta gör att tjänsteproduktionens bidrag till Sveriges bruttonationalprodukt idag är cirka 70 procent (www: SCB, 2015). En tillbakablick historiskt visar att den privata tjänstesektorn mellan åren 1993–2009, bidrog med den högsta produktivitetstillväxten (Tillväxanalys, 2010), vilket tyder på att tjänstesektorn varit under frammarsch en längre tid. Detta bekräftas av Edvardsson & Echeverri (2002, s 30) som skriver att mellan 1900 och 2000 ökade sysselsättningen inom tjänstesektorn från 3 procent till 80 procent. Ökningen beror till stor del på jordbrukets nedgång som förändrats i motsatt riktning jämfört med tjänstesektorn. Under 2010 skrevs en promemoria av Näringsdepartementet för att ytterligare lyfta de möjligheter som finns inom tjänstesektorn (Näringsdepartementet, 2010). Syftet var att skapa en grund för hur både innovation, tillväxt och välfärd säkras för Sveriges framtida tjänsteekonomiska tillväxt.

Flera företag inom näringslivet väljer att omformulera sin verksamhet till tjänsteproducenter (Edvardsson & Echeverri, 2002). Företagen vill visa att de producerar en tjänst istället för en produkt. Inom skogsnäringen har det idag blivit allt viktigare att erbjuda helhetslösningar för sina kunder/medlemmar (Mattila, 2015; Abrahamsson, 2016; Magnusson, 2016). Mattila & Roos (2014) skriver att den svenska skogstjänstesektorn är att betrakta som en mogen marknad vilket ställer krav på skogsföretagen att skapa konkurrensfördelar jämt mot sina konkurrenter. Samma författare menar också att det inte alltid är nya tjänsteinnovationer som skapar konkurrensfördelar utan kontinuerliga förbättringar av det tjänsteutbud som redan erbjuds.

Vilka tjänster kommer då att efterfrågas av skogsägarna i framtiden? En tydlig trend är en åldrande skogsägarkår, ungefär 1/3 av skogsägarna är över 65 år (Bertholdsson *et al.*, 2015, s 32). Med åldern kommer även frågan om vad som händer med fastigheten i framtiden. Ska den gå i arv eller säljas på marknaden? Idag är den dominerande förvärvstypen familjeöverlåtelse (Bertholdsson *et al.*, 2015), vilket även benämns generationsskifte. Enligt den årliga skogsbarometern planerar tolv procent av privatskogsägarna föra vidare sin fastighet till släkten inom 5 år (Swedbank *et al.*, 2016, s 2). Sätts det i relation med att det år 2012 fanns 329 541 skogsägare i Sverige (Skogsstyrelsen, 2014, s 23), blir det ungefär 7900 skogsägare som ska föra vidare fastigheten via ett generationsskifte per år. Statistiken talar starkt för att företag i framtiden behöver erbjuda tjänster som riktar sig till dessa skogsägare.

## 1.1 Problem bakgrund

Tjänstesektorns tillväxt beror på att fler företag försöker anamma det som kallas tjänstelogik istället för det traditionella begreppet produktlogik (Kowalkowski & Kindström, 2012). Skillnaden mellan dessa logiker är om företaget ser produkten som det centrala (produktlogik) eller tjänsten (tjänstelogik). I Figur 1 visas förhållandet mellan de båda logikerna.



Figur 1. Olika dimensioner av produkt- respektive tjänstelogik (Kowalkowski & Kindström, 2012, s 46).

Kvadraterna i Figur 1 representerar fyra olika dimensioner av logik i ett företags affärsmodell. Kvadrat A och B utgår från produktlogiken med ett varierande tjänsteerbjudande medan kvadrat C och D innefattar företag som helt har anammat konceptet av tjänstelogiken. Produktlogiken kännetecknas av standardisering, kostnadskontroll och effektivisering medan tjänstelogiken ökar kundens involvering och påverkan (Kowalkowski & Kindström, 2012). Traditionella produktionsföretag placeras i kvadrat A. Här dominerar produktion och ofta erbjuds inga tjänster eller enbart ett begränsat antal. Företagen i kvadrat B har däremot börjat tjänsteorientera sig, även om deras tankesätt fortfarande är produktlogiskt. Skogsföretag med tillhörande industri känns igen på beskrivningen av kvadrat B. Mattila & Roos (2014) menar att skogsföretag generellt har svårt att frånga sin traditionsenliga syn på skogsägare, vilket är att förse skogsindustrin med råvara. Ett synsätt som mer fokuserar på själva produkten. I och med att ett företag erbjuder fler tjänster samtidigt som produktlogiken styr bildas en skevhet av vad kundens uppgift är. Ska kunden bara vara en symbol för försäljning (produktlogik) eller integrerad i försäljningsprocessen (tjänstelogik).

Problematiken kan förklaras av illustrationen i Figur 2. Figuren beskriver det som Edvardsson & Echeverri (2002) kallar gapet mellan vad kunden förväntar sig av tjänsten och den realiserade kundupplevelsen.



Figur 2. Illustrerar gapet mellan den förväntade kundupplevelsen och den realiserade (Edvardsson & Echeverri, 2002, s 152, egen bearbetning).

Gapet beror, enligt Edvardsson & Echeverri (2002) främst på skillnaden mellan utvärdering av en produkt kontra en tjänst. En produkt kan jämföras i större omfattning med andra liknande produkter genom tester innan köpet sker. En tjänst däremot konsumeras samtidigt som den produceras och upplevelsen beror i större utsträckning av personliga preferenser hos kunden, vilket gör det svårt att förutspå utfallet på tjänsten. Vidare samproduceras ofta tjänsten med kunden vilket gör tjänsten unik för en specifik kund. Att företag uppfattar gapet mellan kundens förväntningar och kundupplevelse är en förutsättning för att minska gapet mellan dessa.

Skogsägarnas fokus har traditionellt varit att leverera skogsråvara till industrin (Mattila & Roos, 2014), vilket är helt i linje med det synsätt som skogsföretagen har på skogsägarna. Flera studier visar att skogsägarens fokus har förflyttats från att vara en symbol för att leverera skogsråvara till att vilja bli behandlad som en kund med valmöjligheter (Lidestav, 1998; Westin & Nordlund, 2010; Mattila & Roos, 2014). Det finns flera faktorer som har gett upphov till detta. En faktor är den ökande andelen kvinnliga skogsägare (Lidestav, 1998), vilka idag utgör 38 procent de enskilda skogsägarna (Swedbank *et al.*, 2016, s 4). Enligt en studie av Westin & Nordlund (2010) har kvinnor inte samma mål med skogsbruket som männen, deras intresse inriktas mer mot miljöaspekter och rekreation. En ytterligare faktor ger Mattila & Roos (2014) som menar att urbaniseringen också spelat roll. Folk flyttar från sina fastigheter på landet till de större städerna och 2015 räknades 35 procent av skogsägarna som utbor<sup>1</sup> (Bertholdsson *et al.*, 2015, s 19). Dessa studier bevisar en ökande heterogenitet bland skogsägarna, vi får en mer splittrad skogsägarkår. För att skogsföretagen ska kunna tillmötesgå dagens skogsägare behövs en förflyttning från det som Vargo & Lusch (2004, 2008) och Kowalkowski & Kindström (2012) kallar produktlogik till tjänstelogik. Det går inte längre att se skogsägare som en renodlad leverantör utan som en del i en värdeskapande process.

## 1.2 Problem

Den allt mer diversifierade skogsägarkåren ställer högre krav på rådgivnings- och tjänsteföretag att tillgodose just deras behov. De kräver helhetslösningar som möter deras specifika behov. För att skogsföretagen ska möta dessa behov krävs en omställning från produktlogik till tjänstelogik, där kunden är en del av processen (Mattila & Roos, 2014).

Vid generationsskiftet är kunden till allra högsta grad involverad i processen. Generationsskiftet innehåller ofta omfattande arbete i en långdragen process vilket kräver ett väl utvecklat tjänsteerbjudande (Schönning, 2014). Palmkvist (2009) skriver att utvärderingsverktyg och utvecklingslitteratur är undermålig för generationsskiftet. Den teori som finns på området idag är inriktat mot ekonomi-, juridik- och skattefrågor (*ibid*).

På grund av tjänsters karaktär kan de inte utvärderas på samma standardiserade sätt som produkter (Edvardsson & Echeverri, 2002, 2012). Kunden är en del av processen vilket gör att individuella preferenser hos dessa kunder styr den upplevda kvaliteten i allt större grad. Tjänstekvalitet har blivit synonymt med kundtillfredsställelse (Johnston, 2005). Företag bör därför utveckla en dialog med sina kunder som en del i tjänsteutvecklingen (Edvardsson & Echeverri, 2002, 2012). Genom att förstå dessa kunder kan företagen minska gapet mellan vad de förväntar sig och det företaget planerar att erbjuda, alltså identifiera skillnader mellan parternas kvalitetsuppfattning.

## 1.3 Syfte och forskningsfrågor

Studiens syfte är att identifiera faktorer som påverkar kvalitetsuppfattningen mellan företag och deras kunder. Studien ska bidra med en ökad kundförståelse för skogsindustriella företag och ge dessa möjlighet att utveckla sina tjänster.

För att svara på studiens syfte berördes följande frågeställningar:

- Vilka kvalitetsaspekter är viktiga för generationsskiftesprocessen?

---

<sup>1</sup> Utbor betyder i studien skogsägare som inte bor i samma kommun som deras fastighet.

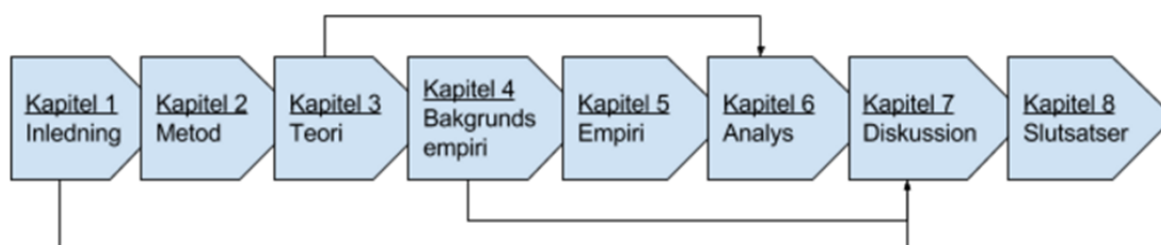
- Vilken roll har kunden i tjänsteskapandet?
- Vilken roll spelar kommunikation och relationer under ett generationsskifte?

## 1.4 Projektets uppdrag

Examensarbetet är skrivet åt Södra, som i februari 2016 lanserade ett nytt tjänstepaket, skogsekonomisk rådgivning. I tjänsten ingår idag *kassaflödesanalys*, *fastighetsvärdering* och *ägarskifte*. För ytterligare information om tjänsterna, se kapitel 4.2.2. För att svara på arbetets syfte och frågeställningar krävs det tjänster som integrerar kunden i tjänsteprocessen. Valet föll därför på att fokusera arbetet mot generationsskiftesprocessen. För att få ut tillräckligt med information inkluderades även fastighetsvärderingen av den enkla anledningen att tjänsten ofta integreras i ett generationsskifte.

## 1.5 Studiens disposition

I Figur 3 illustreras studiens disposition.



Figur 3. Studiens disposition.

*Kapitel 1* börjar med att introducera läsaren i ämnet. Genom problembakgrund och problematisering leds läsaren in på studiens syfte. Efter att studiens syfte och frågeställningar beskrivits avslutas kapitlet med en beskrivning av vilket företag arbetet skrivs för.

*Kapitel 2* beskriver studiens genomförande och de metodval som tagits. Här beskrivs även kvalitetssäkring och den beaktning som tagits till etiska aspekter. Avslutningsvis redogörs avgränsningarna för studien.

*Kapitel 3* består av en teorigenomgång som avslutningsvis landar i ett teoretiskt ramverk. Det teoretiska ramverket består av tjänstekvalitet, kundtillfredsställelse, relationsmarknadsföring och kommunikation.

*Kapitel 4* ger läsaren en redogörelse för den bakgrundsempiri som studien omfattar. Kapitlet ger först en inblick i service management. Vidare beskrivs fallföretaget Södra och deras ekonomiska rådgivningstjänster. Slutligen redovisas tidigare studier inom arbetets ämnesområde.

*Kapitel 5* behandlar det empiriska resultat som inhämtats från datainsamlingen.

*Kapitel 6* diskuteras resultatet med den teori som byggt upp det teoretiska ramverket. Strukturen motsvarar empirikapitlet för att ge läsaren en förståelig bild av kapitlet.

*Kapitel 7* sätter resultatet i relation till tidigare studier och forskning. Sammankoppling sker mellan kapitel ett och fyra.

*Kapitel 8* redovisar de slutsatser som uppkommit i arbetet. Vidare ges även förslag på fortsatt forskning.

## 2 Metod

*Metodkapitlet ger en översiktlig plan över arbetets genomförande. Här beskrivs forskningsansats, urval, datainsamling, analysmetod, kvalitetssäkring, etiska aspekter och slutligen avgränsningar.*

---

### 2.1 Forskningsansats

Examensarbetet faller inom ramarna för en klassisk fallstudie. En fallstudie är enligt Bryman & Bell (2013) en forskningsdesign som behandlar ett specifikt fenomen. En liknande tolkning gör även Yin (2007, s 31) ”en fallstudie utgör en empirisk undersökning som studerar en aktuell företeelse i dess verkliga kontext”. Utifrån tolkningen finns en tydlig likhet med arbetets uppdrag. Examensarbetet behandlar en specifik del av ett företag i dess verkliga kontext. En fallstudie kännetecknas ofta av att datainsamlingen sker på många olika sätt, något som Robson & McCartan (2016) kallar *flexible methods*. I Tabell 1 sammanfattas de viktigaste skillnaderna mellan *fixed* och *flexible methods*.

Tabell 1. Övergripande tolkning av skillnaderna mellan ”fixed methods” och ”flexible methods” (Robson & McCartan, 2016)

	Fixed	Flexible
<b>Teorins roll i förhållande till forskning</b>	Deduktiv	Induktiv
<b>Kunskapsteoretisk inriktning</b>	Naturvetenskaplig modell	Tolkande synsätt
<b>Ontologisk inriktning</b>	Objektivism	Konstruktionism

Den induktiva metoden innebär en empirisk driven metod (Bryman & Bell, 2013), vilket försöker förklara verkligheten som den är. Den deduktiva ansatsen försöker istället utifrån hypoteser ge en bild av verkligheten (*ibid*). Eftersom uppdraget för examensarbetet utgör en empirisk utgångspunkt i vilket fokus ligger på kunders upplevelser av tjänsteerbjudanden passade en induktiv ansats bättre än en deduktiv. Vidare sökte arbetet att förstå den sociala verkligheten och tolka den utifrån hur kunder uppfattar värden i en levererad tjänst vilket överensstämmer med vad *flexible methods* kallar tolkande synsätt. Slutligen är konstruktionismens synsätt bäst lämpad för arbetet eftersom tjänster ofta betyder ett samspel mellan kund och säljare av tjänsten.

### 2.2 Datainsamling

Datainsamlingen bestod av både primära och sekundära data. Den primära datainsamlingen låg till grund för det empiriska materialet. Den sekundära datainsamlingen tillhandahölls efter en utförlig litteraturstudie för att ge studien möjlighet till reflektion av det empiriska materialet.

#### 2.2.1 Sekundärdata

Litteraturgenomgången har en viktig roll för arbetets genomförande och utgång. ”Den utgör grunden för ett berättigande av forskningsfrågorna och för utformningen av forskningsdesignen” (Bryman & Bell, 2013, s 110). Genom att göra en utförlig genomgång av litteraturen kan alltså en effektiv strukturering uppnås vilket hjälper författaren/författarna nå en färdig version av arbetet. Ordet utförlig betyder enligt Robson & McCartan (2016) inte

mängden litteratur utan en avvägning mellan relevant och överflödig litteratur. Lösningen är ordentliga avgränsningar (Bryman & Bell, 2013) vilket hjälper till att hitta guldklimparna. Författarna menar även att nyckelord och lämpliga sökparametrar underlättar litteratursökningen. Nyckelord finns ofta att tillgå i vetenskapliga artiklar och uppsatser vilket hjälper den sökande att hitta ytterligare artiklar med samma inriktning.

Arbetets litteratursökning har främst riktats mot databaserna Primo (SLU), Web of Science och Uppsatser.se. De sökord som använts hittills är olika kombinationer av tjänst\*, skog\*, kund\*, relationsmarknadsföring, ”service dominant logic”, S-D, utvärdering, nyckelfaktorer, gap, kundupplevelse, kundvärde, ”service management”, generationsskifte och tjänstekvalitet. Samma sökord har även testats med engelsk formulering. För att fördjupa litteraturstudien utnyttjades nyckelord från den uppkomna litteraturen. Tekniken möjliggjorde att finna ytterligare nyckelord inom samma gener. Inom studieområdet hittades relevant forskning och teorier.

### 2.2.2 Primärdata

Den primära datainsamlingen bestod av semi-strukturerade intervjuer utförda med både anställda hos Södra och kunder till Södras tjänst ”ekonomisk rådgivning”. Valet av intervjumallen semistrukturerade intervjuer grundar sig på den öppenhet som söktes för arbetet. Robson & McCartan (2016) skiljer på tre olika strukturer vid skapandet av en intervjumall, *strukturerade intervjuer*, *semi-strukturerade intervjuer* och *ostrukturerade intervjuer*. Skillnaden mellan dessa är hur väl mallen styr intervjun och beroende på situation passar de in på olika sätt. Ju bredare och fluffigare data du vill ha desto mer ostrukturerad bör mallen vara. Utifrån arbetets syfte kändes semi-strukturerade intervjuer lämpligast därför att problemet är fokuserat till gapet mellan förväntad och realiserad kundupplevelse vilket kräver en intervjumall som styr den intervjuade mot rätt material men ändå inte hämmar denne att utveckla sina tankar. En ytterligare anledning till den valda intervjumallen är att en relativt ovan intervjuare kan hjälpas av upplägget i mallen vilket bidrar till en ökad interaktion under intervjun. Inför intervjuerna skapades olika intervjuguider för Södras anställda och kundrespondenterna vilket hjälper studien att uppfylla sitt syfte. Intervjuguiderna kan studeras i bilaga 1 & 2 (anställda) och bilaga 3 (kundrespondenterna).

För att samla in data användes både personliga intervjuer och telefonintervjuer. De ekonomiska rådgivarna intervjuades personligen och inspektörerna samt kundrespondenterna med telefonintervjuer. Det finns både för och nackdelar med telefonintervjuer. Fördelen är den minskade kostnaden för resor och tid men nackdelar är brist på interaktion mellan parterna och längden på intervjun, som inte bör överstiga 30 minuter (Robson & McCartan, 2016).

Trost (1997) ger ett antal tips till den intervjuande för att ytterligare öka chansen att få ett bättre datamaterial. Den första kontakten med intervjupersonen är kritisk. Det gäller att motivera intervjupersonen att studien görs för allas bästa. Samma slutsats gör även Sörqvist (2000). För att handskas med problemet fördes en dialog med de ekonomiska rådgivarna innan intervjun skedde, detta för att förbereda dem på intervjun. Vidare kontaktades både inspektörer och kunder innan intervjun genomfördes. Inspektörerna fick info via mejl medan kunderna erhöll info via brev, se bilaga 4.

För att underlätta transkriberingen utnyttjades både ljudinspelning och korta ordformuleringar under intervjuerna. Det finns flera författare som förespråkar dessa metoder (Trost, 1997; Bryman & Bell, 2013; Robson & McCartan, 2016). Trost (1997) menar att det finns möjlighet till korta ordformuleringar i intervjumallen under intervjun gång. Anledning är att

intervjuaren snabbt efteråt kan sammanfatta huvudbudskapen i intervjun. Robson & McCartan (2016) förespråkar att spela in intervjun. Det ger en möjlighet att slappna av mer under intervjun och interagera mer med den intervjuade (Bryman & Bell, 2013), materialet finns ändå inspelat.

## 2.3 Urval

Den kvalitativa datainsamlingen har mindre krav på ett statistiskt representativt urval än den kvantitativa (Holme & Solvang, 1997). Vikten ligger istället på att välja rätt personer i urvalet. Bryman & Bell (2013) beskriver ett icke-sannolikhetsurval som ett urval där respondenterna handplockats för att uppnå ett innehållsrikt data. Utifrån studien passade ett icke-sannolikhetsurval bäst därför att syftet med studien baseras på ett specifikt fall i en verklig kontext.

För att svara på arbetets syfte krävdes ett urval som både utgår från Södras anställda (Tabell 2) och kundens (Tabell 3) tankar och preferenser. Urvalet av de båda grupperna presenteras och motiveras nedan. Respondenterna från Södra bestod av personal från den ekonomiska rådgivningstjänsten och inspektorer inom hela Södras verksamhetsområde, vilka visas i Tabell 2. Motivet bakom valet av dessa respondenter är att de har störst chans att bidra med insiktsfulla tanka till arbetet.

*Tabell 2. Urval av respondenter från Södra*

<b>ID</b>	<b>Anställd position</b>	<b>Intervjudatum</b>	<b>Skickat summering av intervjun</b>	<b>Valideringsdatum</b>
<b>A</b>	<b>Ekonomisk rådgivare</b>	24/3–2017	27/3–2017	31/3–2017
<b>B</b>	<b>Ekonomisk rådgivare</b>	20/3–2017	27/3–2017	27/3–2017
<b>C</b>	<b>Ekonomisk rådgivare</b>	21/3–2017	27/3–2017	29/3–2017
<b>D</b>	<b>Ekonomisk rådgivare</b>	22/3–2017	27/3–2017	29/3–2017
<b>E</b>	<b>Ekonomisk rådgivare</b>	20/3–2017	27/3–2017	3/4–2017
<b>F</b>	<b>Ekonomisk rådgivare</b>	11/4–2017	- <sup>2</sup>	11/4–2017
<b>A</b>	<b>Inspektor</b>	3/4–2017	-	3/4–2017
<b>B</b>	<b>Inspektor</b>	3/4–2017	-	3/4–2017
<b>C</b>	<b>Inspektor</b>	3/4–2017	-	3/4–2017
<b>D</b>	<b>Inspektor</b>	3/4–2017	-	3/4–2017
<b>E</b>	<b>Inspektor</b>	4/4–2017	-	4/4–2017
<b>F</b>	<b>Inspektor</b>	4/4–2017	-	4/4–2017
<b>G</b>	<b>Inspektor</b>	4/4–2017	-	4/4–2017
<b>H</b>	<b>Inspektor</b>	4/4–2017	-	4/4–2017

<sup>2</sup> Summering och validering skedde under intervjun.

De ekonomiska rådgivarna var givna att intervjua. De jobbar dagligen med tjänsterna ägarskifte och fastighetsvärdering. Inspektörernas uppgift är att vara ansiktet utåt för den ekonomiska rådgivningstjänsten vilket gör dessa till en intressant grupp att intervjua. Deras sätt att agera skapar förutsättningar för de ekonomiska rådgivarna. Utöver de intervjuade inspektörerna skickades mejl till ytterligare 30 inspektörer för att utöka studiens förståelse. De ställdes samma frågor och fick möjlighet att svara. Anledningen till tillvägagångssättet var att tiden inte räckte till för att utföra fler telefonintervjuer.

För att bestämma urvalet av kundresponder krävdes en förståelse för vilka respondenter som kunde bidra med relevant material. De ekonomiska rådgivarna bidrog med ett sammanställt kundregister. Ur kundregistret plockades potentiella respondenter ut som antingen utnyttjat tjänsten fastighetsvärdering eller ägarskifte/generationsskifte. Efter att ha sammanställt dessa kom problematiken med telefonnummer. I registret fanns inga telefonnummer varvid detta kompletterades efter egen förmåga tills urvalet var tillräckligt stort. Inga krav behövde ställas på geografiska preferenser då intervjuerna genomförs med telefon.

Urvalets storlek beror i hög grad av respondenternas bidrag till att täcka studiens syfte (Robson & McCartan, 2016). Det är därför svårt att bestämma det fullständiga urvalet innan datainsamlingen sker. Insamlingen skedde enligt vad Sörqvist (2000) kallar *konvergensprincipen*, när nästa respondent inte tillför någon ny kunskap.

Tabell 3. Urval av de tio respondenterna

ID	Genus <sup>3</sup>	Genomförd tjänst	Intervjudatum	Valideringsdatum
1	Man	Fastighetsvärdering och ägarskifte	5/4-2017	5/4-2017
2	Man	Ägarskifte	5/4-2017	5/4-2017
3	Man	Fastighetsvärdering och ägarskifte	5/4-2017	5/4-2017
4	Kvinna	Ägarskifte	6/4-2017	6/4-2017
5	Kvinna	Ägarskifte	6/4-2017	6/4-2017
6	Kvinna	Ägarskifte	6/4-2017	6/4-2017
7	Kvinna	Fastighetsvärdering	7/4-2017	7/4-2017
8	Man	Ägarskifte	7/4-2017	7/4-2017
9	Man	Ägarskifte	7/4-2017	7/4-2017
10	Man	Fastighetsvärdering och ägarskifte	7/4-2017	7/4-2017

Urvalet i Tabell 3 bestod av sex män och fyra kvinnor. Respondenterna hade antingen utnyttjat tjänsten fastighetsvärdering och ägarskifte eller båda tjänsterna.

<sup>3</sup> Genus motsvarar den person som stod som kontaktansvarig i kundregistret.



## 2.4 Analysmetod

Insamling av data med kvalitativ ansats ställer höga krav på dataanalys och sammanställning. Yin (2007) beskriver det kvalitativa data som ostrukturerat och Bryman & Bell (2013) pekar på den stora mängden data som bildas som anledningar till analysen svårighet. Det är därför viktigt att välja rätt analysmetod för det data som samlats in. Den analysmetod som valdes för studien var intervjuanalys som teoretisk tolkning. Analysen ansågs inbringa bäst påverkan på studiens fenomen. För att lyckas med den teoretiska tolkningens analys behöver relevanta teorier bygga upp datainsamlingsmetoden för att vid analysen kunna tolka data mot teorin (Kvale & Brinkmann, 2009). Det teoretiska ramverket som togs fram är uppbyggt av relevanta teorier vilket hjälpte intervjuguiden få en teoretisk indelning på frågorna. För att förenkla dataanalysen kopplades intervjufrågorna in i teman utifrån det teoretiska ramverket. Under varje tema jämfördes sedan svaren från de anställda och kunderna utifrån det teoretiska ramverket.

Den teoretiska tolkningen kan ha olika inriktningar, *realistisk tolkning*, *kritisk tolkning* och *dekonstruktiv tolkning* (Kvale & Brinkmann, 2009) för att nämna några. Utifrån studiens syfte passade den realistiska tolkningen bäst in. Anledningen är att den realistiska tolkningen söker efter den intervjuades synvinkel. Det finns en nackdel med teoretisk tolkning, att forskaren blir förblindad av teorin och inte ser utanför dennes box vilket kan leda till att resultatet från datainsamlingen blir snedvridet (*ibid*). För att undvika detta höll den intervjuande ett öppet sinne och vid behov förändrades intervjuguiden om intressanta ämnen togs upp av de intervjuade.

## 2.5 Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkringen är en viktig del i arbetet, framförallt för en fallstudie där generaliserbarhet generellt inte går att uppnå (Bryman & Bell, 2013). Yin (2007) tar upp fyra olika kriterier för kvalitetssäkring, *begreppsvaliditet*, *intern validitet*, *extern validitet* och *reliabilitet*. Kriterierna tillhör enligt Riege (2003) den kunskapsteoretiska ståndpunkten positivism, vilket Bryman & Bell (2013) beskriver är den dominerande ståndpunkten för kvantitativ datainsamling. Eftersom arbetet är baserat på kvalitativ datainsamling behövs ett annat synsätt på kvalitetssäkring. Robson & McCartan (2016) talar istället om trovärdighet i arbetet. Trovärdighet kan enligt Lincoln & Guba (1985) delas in i fyra kriterier, *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *bekräftelse*. Dessa fyra kriterier motsvarar de kvantitativa kriterierna nämna ovan. I Tabell 4 visas kopplingen mellan kvalitetssäkringskriterierna och användningen av dessa i arbetet.

Tabell 4. Trovärdighetskriterierna och dess applicering på arbetet (med inspiration från Lincoln & Guba, 1985; Bryman & Bell, 2013)

Kriterier för trovärdighet	Tekniker	Tillvägagångssätt
<b>Tillförlitlighet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Triangulering</li> <li>2. Deltagarvaliditet</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intervjuer med både anställda (ekonomiska rådgivare &amp; inspektorer) och kunder</li> <li>2. De ekonomiska rådgivarna fick en skriftlig transkribering och kundrespondenterna samt inspektorer en muntlig för validering</li> </ol>
<b>Överförbarhet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fyllig redogörelse</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Genomfördes genom en ordentlig transkribering av datamaterialet</li> </ol>
<b>Pålitlighet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentation under intervjuerna</li> <li>2. Granskning under arbetets gång</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intervjuerna spelades in och övergripande anteckningar togs</li> <li>2. Flera träffar med handledare och opponenter</li> </ol>
<b>Bekräftelse</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Få en bekräftelse från intervjurespondenterna</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transkribering skickades till de ekonomiska rådgivarna som intervjuades personligen och resterande respondenter bekräftade sin information vid intervjutillfället</li> </ol>

I Tabell 4 redovisas vilka tekniker som utnyttjats under studien för att kvalitetssäkra arbetet. Kriterierna har gett arbetet den kvalitetssäkring som behövs för att få resultatet så trovärdigt som möjligt. Inget har lämnats åt slumpen.

## 2.6 Etiska aspekter

Kvale & Brinkmann (2009) tar upp fyra olika områden där etisk osäkerhet kan uppstå; *informerat samtycke*, *konfidentialitet*, *konsekvenser* och *forskarens roll*. Informerat samtycke står för den plikt undersökaren har att informera deltagare om studiens syfte och vilken uppgift deltagaren har. Som deltagare finns alltid möjligheten att dra sig ur processen. Den andra etiska osäkerheten konfidentialitet, står för den beaktning en forskare måste ha mot sina undersökningspersoner. Utan medgivande skall inte kopplingsbar information medtas i arbetet. Konsekvenser innebär att undersökaren ska se till den undersöktas bästa, finns det möjlighet att deltagaren kan ta skada av en publicering skall författaren avstå denna information. Det sista området forskarens roll, betyder att forskaren måste förstå den påverkan denne kan ha under en intervju och agera korrekt utifrån etiska regler.

Under studien togs hänsyn till olika etiska aspekter för att trygga de inblandade parterna. Innan intervjutillfället skickades brev till kundrespondenterna där studiens syfte beskrevs och att konfidentialitet utlovades även om intervjun skulle spelas in till fördel för transkriberingen. Urvalet av kundrespondenter skedde helt genom författarens preferenser varvid Södras anställda inte vet vilka som bidragit med data. På det sättet kan kundrespondenterna anonymitet säkras. De ekonomiska rådgivare som intervjuats kan inte garanteras anonymitet då alla anställda rådgivare intervjuades. För att minska konsekvenserna för dessa valdes att inte skriva vem som sagt vad i resultatet. Vidare skickades en sammanställning till rådgivarna för att dubbelkolla att svaren tolkats på rätt sätt. Innan intervjun skedde blev de ekonomiska rådgivarna tillfrågade om inspelning var tillåten. Alla rådgivare gav sitt medgivande till detta. De inspektorer som medverkat är varken nämna med namn eller arbetsområde, allt för att trygga deras anonymitet.

## 2.7 Avgränsningar

Studien är inriktad mot att identifiera kvalitetsfaktorer under tjänsteskapandet. Inriktningen medförde behov av avgränsningar. I kapitlet redovisas avgränsningar avseende metod, teori och empiri.

### 2.7.1 Metodavgränsningar

Studier som byggts upp av en fallstudie måste ta hänsyn till bristen av generaliserbarhet (Yin, 2007; Bryman & Bell, 2013). Under studien fanns en medvetenhet om problematiken. Studiens metodval motiveras dock av att generaliserbarhet aldrig skulle uppnås. Istället söktes förståelse om fenomenet i dess verkliga kontext.

Studien bygger på kvalitativa intervjuer med parter som i allra högsta grad var inblandade i den undersökande processen generationsskifte. Eftersom ingen geografisk begränsning sattes för Södras fångstområde, sattes begränsningar för vilka intervjuer som skedde personligen respektive via telefon. Begränsningen behövdes för att datainsamlingen inte skulle dra ut på tiden. Vidare kunde studien omfattat en kvantitativ datainsamling för att styrka resultatet men en avvägning gjordes och två faktorer talade emot. Dels den ökande tiden som skulle behövts för datainsamlingen samt att de ekonomiska tjänsterna hos Södra fortfarande befinner sig i ett initialsteg. Det dataregister som hade behövts för ett kvantitativ data finns inte idag.

### 2.7.2 Teoriavgränsningar

Den valda teorin ska ge en förklaring till studiens fenomen och vara länken till den forskning som bedrivits inom området (Robson & McCartan, 2016). För att svara på studiens syfte, byggdes ett teoretiskt ramverk upp. Ramverket bestod av teorier som behandlar tjänstekvalitet, kommunikation, relationsmarknadsföring och kundtillfredsställelse. Begränsningar sattes för organisationslära och affärssystem då studien inte omfattade omorganisering. Dessa bitar hade visserligen tillfört studien ytterligare djup men omfattningen hade blivit för stor.

### 2.7.3 Empirivgränsningar

Eftersom studien bygger på ett specifikt fall sattes en begränsning att inte ta hänsyn till konkurrenter. Endast den ekonomiska rådgivningstjänsten hos Södra stod i fokus för studien. Vidare begränsades datainsamlingen till att enbart behandla tjänsterna fastighetsvärdering och ägarskifte, alltså valdes kassaflödesanalysen bort. Anledningen till beslutet grundar sig i att det redan idag finns en framtagna mall för hur kassaflödesanalysen ska se ut hos Södra. Att utvärdera något som redan fungerar kändes inte relevant.

En ytterligare begränsning som sattes var att studien inte tog hänsyn till känslor hos kunden under tjänstens leveranstillfälle. En faktor som enligt Edvardsson & Echeverri (2002) påverkar tjänstens upplevda kvalitet. Under generationsskiftet går det att anta att känslor spelar en stor roll för familjen, där bland annat livsfrågor diskuteras. Men eftersom kundintervjuerna skedde via telefon, valdes faktorn bort. För att få ut tillräckligt med data gällande känslor hade det behövts personliga intervjuer men detta alternativ valdes bort.

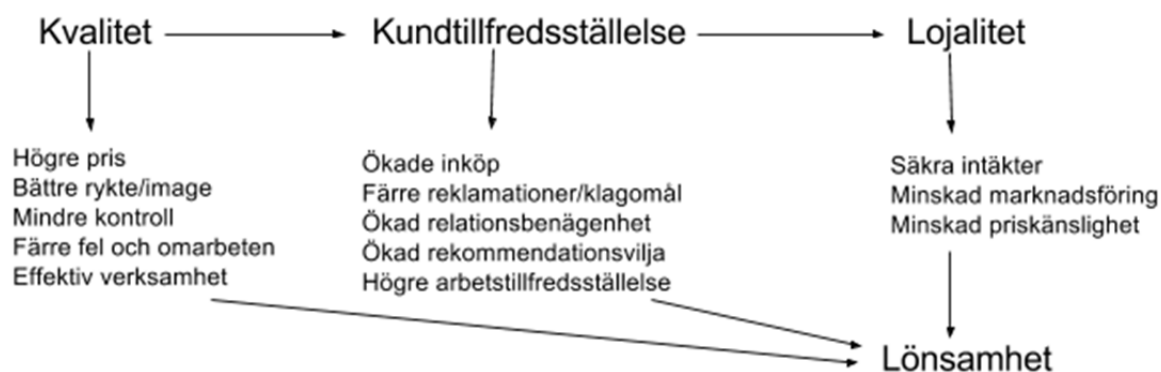
## 3 Teori

*Teorikapitlet introducerar ett teoretiskt perspektiv på studien där relevant teori täcks för att skapa en bra grund till analyskapitlet. Kapitlet behandlar tjänstekvalitet, kundtillfredsställelse, relationsmarknadsföring och kommunikation. Slutligen beskrivs det teoretiska ramverk som legat till grund för studien.*

### 3.1 Tjänstekvalitet

Tjänstekvalitet är ett svårtolkat begrepp som inte direkt har en given definition enligt följande citat, "Fenomenet tjänstekvalité är inte lätt att entydigt beskriva och det låter sig inte styras på ett mekaniskt sätt" (Edvardsson & Echeverri, 2002, s 292). Även Sörqvist ger en bred definition på kvalitet "Kvalité är att uppnå största möjliga kundvärde i alla led till lägsta möjliga kostnad" (Sörqvist, 2000, s 13). Zeithaml *et al.* (1990) menar att till skillnad från produktkvalitet är tjänstekvalitet ett vidare begrepp och därför svårare att utvärdera. Det är också betydligt fler faktorer som kan spela in på tjänstekvalitet. Tjänstekvalitet är i grund och botten individuellt styrd och kunder har olika preferenser (Edvardsson & Echeverri, 2002).

I Figur 4 visas sambandet mellan kvalitet, kundtillfredsställelse och lojalitet samt hur dessa tre parametrar påverkar lönsamheten för företaget.



Figur 4. Lönsamhetseffekter av ökad kvalitet, lojalitet och kundtillfredsställelse (Sörqvist, 2000, s 45, egen bearbetning).

Grunden i modellen är kvalitet. Genomsyras företaget av bra kvalitetsarbete leder det till bättre kundtillfredsställelse. Kundtillfredsställelse kan i sin tur leda till en bättre lojalitet bland företagets kunder. Alla tre parametrar har sedan egna lönsamhetsförbättringsområden. Tanken med modellen är att skapa sig en förståelse för hur lönsamhet skapas i företaget. Jobbar företaget kontinuerligt med kvalitetsarbete kan både kundtillfredsställelsen och lojaliteten öka i företaget. Förbättringsprocessen blir i det här fallet en viktig del för att öka kvaliteten tillika kundtillfredsställelsen och lojaliteten (Sörqvist, 2000).

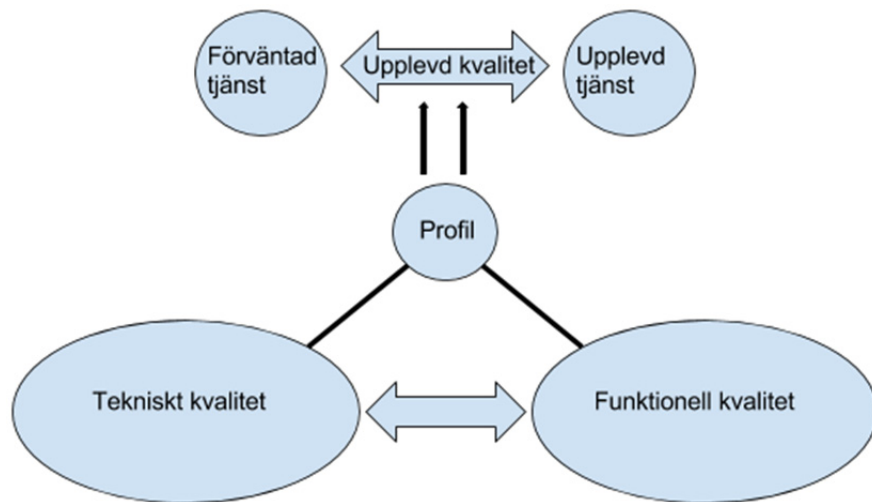
Även om begreppet kvalitet beskrevs som ett svårtolkat begrepp i inledningen av kapitlet finns det författare som försökt sig på att identifiera kriterier för tjänstekvalitet. Parasuraman *et al.* (1985) har identifierat 10 olika kriterier för tjänstekvalitet. Dessa kriterier eller dimensioner har en bred grund för att fånga de många olika preferenser kunder kan ha. I Tabell 5 visas en sammanställning av de 10 kriterierna och en kort beskrivning av dessa.

Tabell 5. De 10 dimensionerna av tjänstekvalitet (Parasuraman et al., 1985, s 47)

Kriterier/Dimensioner	Beskrivning
<b>Pålitlighet</b>	Handlar om att kunden kan lita på företaget, att tjänsten utförs på korrekt sätt.
<b>Reaktionssnabbhet</b>	Viljan att hjälpa kunder och ge snabb service.
<b>Sakkunskap</b>	Innehar personalen kunskapen och kompetensen för tjänsten.
<b>Tillgänglighet</b>	Hur bra kan kunden få tag på tjänstegivaren oavsett tillvägagångssätt.
<b>Bemötande</b>	Visar personalen upp ett tillmötesgående sätt mot kunden.
<b>Kommunikation</b>	Får kunden relevant information på ett ur kundens perspektiv förståeligt sätt.
<b>Tillförlitlighet</b>	Är företaget ärliga och trovärdiga mot kunden och alltid ser till kundens bästa.
<b>Säkerhet</b>	Frihet från risk, fara och tvivel.
<b>Förståelse</b>	Handlar om att företaget försöker sätta sig in i kundens behov och förstå vad denne är i behov av.
<b>Påtaglighet</b>	Innefattar de materiella tillgångarna som används i samband med tjänsten.

Kriterierna i Tabell 5 har en tydlig inriktning mot processrelaterade faktorer. Endast den sista faktorn påtaglighet, beskriver materiella tillgångar. Det är också den enda faktorn som en kund kan förutspå innan tjänsten konsumeras. De andra faktorerna måste kunden få uppleva under tjänsteprocessen. Ett problem med utvärdering av tjänster är den individuella bedömningen från person till person. Alla faktorer i tabellen ovan betyder inte samma sak för varenda individ. Ett exempel är kommunikation, vissa kunder vill ha en tät kontakt med sin tjänsteman medan andra litar på att tjänstemannen kan utföra tjänsten.

Grönroos (1983) skapade en modell med två kvalitetsdimensioner för att förstå den upplevda kvaliteten mellan förväntan och faktiskt upplevd kvalitet. I Figur 5 visas en förenklad modell av Grönroos originalmodell från 1983.



Figur 5. Hur konsumenter upplever kvalitet av en tjänst (Grönroos, 1983, s 18, egen bearbetning).

Modellen består av två huvudpelare, *teknisk kvalitet* och *funktionell kvalitet*, vilket tillsammans med en *profil* bildar tjänstens upplevda kvalitet. Den tekniska kvaliteten vill svara på frågan *vad*, alltså vad företaget har levererat för lösning till kunden. Den tekniska kvaliteten kan delas upp i fyra delkriterier, *tekniska lösningar*, *maskiner*, *sakkunskap* och *Adb-system* (dagens affärssystem) (Grönroos, 1996). Den andra huvudpelaren är funktionell kvalitet och svarar istället på frågan *hur*, hur levereras och förmedlas tjänsten. Här ligger fokus mer på de intryck kunden får från tjänsteprocessen. Den funktionella kvaliteten kan delas upp i nio delkriterier (Grönroos, 1983):

- Tillgänglighet
- Utseende
- Miljö
- Internt klimat
- Tjänstvillighet
- Beteende
- Interna relationer
- Attityder
- Fortlöpande kundkontakt

Dessa två huvudpelare kan antingen förstärkas eller förminskas beroende på vilken profil företaget har hos den enskilda kunden, alltså vilken syn kunden har på företaget innan tjänsten antogs av kunden (Grönroos, 1996). Är profilen bra kan en dålig funktionell och teknisk kvalitet höjas eftersom kunden rent allmänt är positiv till företaget. Tvärtom kan en dålig profil sänka den upplevda tekniska och funktionella kvaliteten.

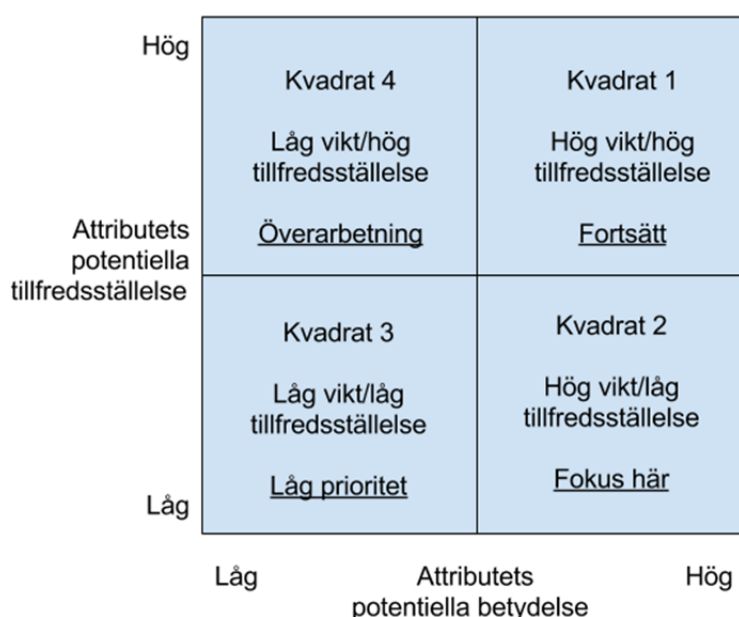
## 3.2 Kundtillfredsställelse

Sörqvist (2000) beskriver kundtillfredsställelse som en upplevelse. Vidare väljer författaren att skilja på kvalitet och kundtillfredsställelse även om de ofta sammanfaller. Kvalitet ses i detta fall som en egenskap tjänsten har. Leverantörer har ofta en bild över vad kunderna efterfrågar för att bli tillfredsställda men den stämmer inte alltid överens med kundens förväntningar (Söderlund, 1997). Ett problem som Söderlund (1997) nämner med kundtillfredsställelse är dess breda spektrum. Det finns inte två olika motpoler för begreppet utan beroende på kund, finns ett helt spektrum av olika tillfredsställelsenivåer bland kunderna. För att kunderna ska kunna få en uppfattning av kvalitetsens tillfredsställelse krävs det

förväntningar från kundens håll. Förväntningar kan skapas från flera olika parametrar (Sörqvist, 2000):

- Tidigare erfarenhet
- Marknadsföring och reklam
- Image och rykte
- Betydelse och intresse
- Word-of-mouth
- Pris

Metoden importance-performance analysis (IPA) är ett verktyg för att hjälpa företag prioritera faktorer som kunder upplever viktiga (Matzler *et al.*, 2004). Metoden beskrivs som lätthanterat men väl så effektiv. I Figur 6 ges en överblick av metoden<sup>4</sup>.

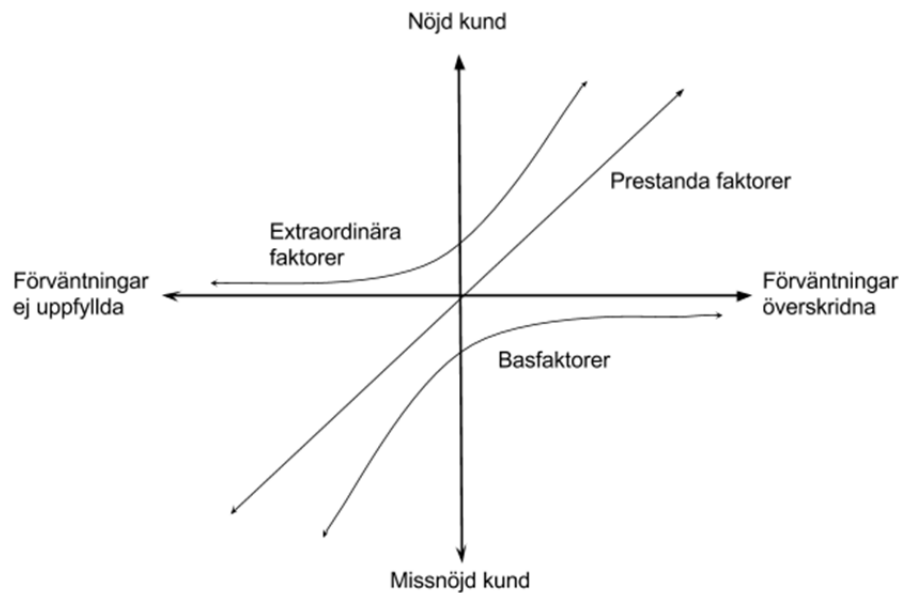


Figur 6. Importance-performance-analysis metoden (Matzler *et al.*, 2004, s 272, egen bearbetning).

Metoden är uppbyggd av fyra olika kvadrater som beroende av attributets tillfredsställelse och betydelse får olika handlingsalternativ för företagen. Med attribut menas i det här fallet faktorer som påverkar kundtillfredsställelse. Utifrån dessa fyra kvadrater kan företag lägga fokus och resurser på rätt faktorer för att kunder ska bli nöjda. Den första kvadraten i Figur 6 kan ses som en bra tillgång för företaget. Här sammanfaller både attributets betydelse och tillfredsställelse på en hög nivå. Det innebär att företaget lyckats med attributet och företaget kan fortsätta på given bana. Har däremot företaget attribut i den andra kvadraten, behöver de jobba med dessa. Här har kunderna visat att attributet är av stor betydelse men de känner inte att attributet tillfredsställs. En tydlig parallell finns mellan den andra kvadraten och den fjärde. Den fjärde kvadrats överarbetade tillfredsställelse bör istället läggas på att utveckla den undermåliga i kvadrat två. Den sista beskrivna kvadraten, kvadrat tre bör vara lågprioriterad. Kvadraten uppvisar både låg betydelse och låg tillfredsställelse vilket gör att en resursökning här inte ger något utslag i en ökad kundtillfredsställelse.

<sup>4</sup> Två antaganden finns för modellens applicerbarhet. Den första är att attributets betydelse är oberoende av attributets vikt och den andra är att förhållandet mellan dessa attribut är linjära/symmetriska (Matzler *et al.*, 2004).

För att bestämma kunders tillfredsställelse kan ”Three-factor” teorin vara till hjälp. Teorin bygger på tre tillfredsställelses kategorier; *basfaktorer*, *prestationsfaktorer* och *extraordinära faktorer* (Matzler *et al.*, 2004). I Figur 7 ges en förklaring till hur de tre faktorerna påverkar y-axelns glad kund – missnöjd kund och x-axelns uppfyllnad av förväntningarna.



Figur 7. ”Three-factor” teorin om kunders tillfredsställelse (Matzler *et al.*, 2004, s 273, egen bearbetning).

De tre tillfredsställelses kategorierna har olika påverkan på hur nöjd en kund blir och hur väl förväntningarna uppfylls. Kategorin basfaktorer innehåller faktorer som en kund förväntar sig av en tjänst. Dessa kan aldrig leda till en nöjdare kund även om de uppfylls till 100 procent men kan alltid leda till en missnöjdare kund om de inte uppfylls. Nästa kategori, prestandafaktorer kan både leda till nöjdare kunder och missnöjdare kunder. Faktorn är linjär och beroende på om förväntningarna överskrids eller inte, ökar eller minskar kundens tillfredsställelse med samma enhet. De extraordinära faktorerna kan däremot aldrig ge en missnöjdare kund oavsett om de finns eller inte. Kunderna ser dessa faktorer som en bonus om de finns men bryr sig inte om de inte finns.

Ett exempel som kan sätta dessa kategorier i en verklig kontext är kaffeförsäljning hos en vanlig livsmedelsbutik. Basfaktorn hos kunden är att det ska finnas kaffe i sortimentet hos butiken och bli missnöjd om det inte finns det men blir inte mer tillfredsställd om det finns. En prestanda faktor kan vara att affären erbjuder olika sorters kaffe. Här blir kunden mer tillfredsställd om det finns olika sorter men tvärtom om det inte finns. Slutligen kan en extraordinär faktor vara att kunden själv kan mala sitt eget kaffe i butiken. Faktorn kan förväntas i en renodlad kaffebutik men inte i en vanlig livsmedelsbutik. Kunden blir extra nöjd med alternativet men skulle affären inte erbjuda malning blir inte kunden mindre missnöjd.

### 3.3 Relationsmarknadsföring

”Relationsmarknadsföring handlar om att uppnå konkurrensfördelar genom att framgångsrikt kunna utveckla företagets relationer med kunder och andra intressenter i företagets omgivning” (Kowalkowski & Kindström, 2012, s 184). Citatet sammanfattar på ett tydligt sätt vad relationsmarknadsföring handlar om, ett fokus på relationer. Relationsmarknadsföring har kommit att ersätta transaktionsmarknadsföringen i allt större grad (Edvardsson & Echeverri,



2002; Edvardsson *et al.*, 2011). I Tabell 6 visas skillnaden mellan transaktions- och relationsmarknadsföring.

Tabell 6. Skillnaden mellan transaktionsmarknadsföring och relationsmarknadsföring (Edvardsson & Echeverri, 2002, s 47)

Transaktionsmarknadsföring	Relationsmarknadsföring
Fokus på försäljning	Fokus på kundtrohet
Produktens egenskaper i fokus	Kundnyttan i fokus
Kort tidsperspektiv	Långt tidsperspektiv
Svag betoning på kundvård	Stark betoning på kundvård
Begränsat kundåtagande/engagemang	Starkt kundåtagande/engagemang
Begränsade kundkontakter	Intensiva kundkontakter
Kvalitet är i huvudsak en produkt- och produktionsfråga	Kvalitet berör allt och alla

Den största skillnaden mellan begreppen i Tabell 6 är synen på kunden. Relationsmarknadsföringen tar avstånd från den klassiska marknadslitteraturen som ser kunden som en engångstransaktion (Kowalkowski & Kindström, 2012). Istället läggs fokus på att utveckla, etablera och bibehålla relationer med kunder. Företag vill integrera kunder mer i sina processer eftersom relationer har en större inverkan på tjänster än produkter, relationen ingår som en del i tjänsten. Vid köp av en produkt ingår ofta flera tjänster utan att köparen tänker på det. Köparen kanske behöver hjälp att välja vilken produkt som lämpar sig bäst, då ger butikens personal köpråd vilket ses som en tjänst. Vidare ges även en tjänst när köparen ska betala produkten i kassan. Alltså även om det rent tekniskt gäller en produkt behövs tjänsterna för att genomföra köpet.

Anpassningen i en relation bör vara ömsesidig för att båda parterna ska tjäna på det (Kowalkowski, 2011; Kowalkowski & Kindström, 2012). Faktorn blir viktigare i långdragna och komplexa relationer. Under samma förutsättningar blir den personliga kontakten allt viktigare (*ibid*). Det är därför viktigt att låta företagets utåtriktade säljare få chansen att utveckla sin kundkrets och personalbyten ses i detta fall som negativt.

Relationsmarknadsföringens utveckling skapade en obalans i den hårt förankrade teorin om de fyra P:na, *pris*, *plats*, *produkt* och *påverkan* (Grönroos, 1994). Den nya synen på marknadsföring frångår den klassiska synen av funktionalism samt produktion och ersätter den med relationer och mening (Duncan & Moriarty, 1998). Dock ska den klassiska marknadsförings-mixen med de fyra P:na inte förkastas i den nya relationsbaserade marknadsföringen utan synen på begreppet marknadsföring förskjuts till ett bredare spektrum (Grönroos, 2008). Christopher *et al.*, (1995) använder en utökad version av marknadsföringsmixen. Utöver de klassiska 4: P:na finns även *personer*, *processer* och *kundservice*. Dessa tre kategorier utökar förståelsen för kundens roll. Kundservice relaterar till individuella eller segmenterade kunder som behandlas olika beroende på kundens preferenser. Kategorierna personer (anställda) och processer relaterar till att öka förståelsen för vad tjänstekvalitet är. Uppfattar de anställda vad kunder efterfrågar och genom en välarbetad process levererar detta skapas kvalitet för kunden.

### 3.3.1 Kommunikation

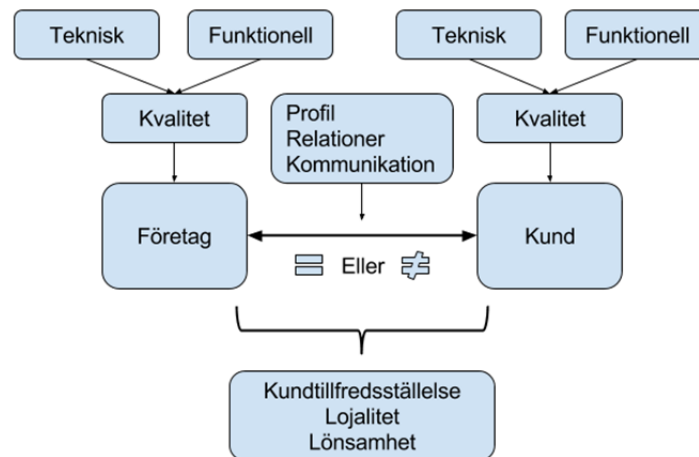
Den nya synen på marknadsföring (relationsmarknadsföring) gav upphov till en förskjutning av vilken roll kommunikation har. Den relationsbaserade synen kräver en mer genomarbetad kommunikationsbas (Duncan & Moriarty, 1998). Kommunikationen ska ses som en nyckel för relationen. På samma sätt beskriver Edvardsson & Echeverri (2002, s 218) kommunikationens roll för tjänsteprocessen *"Tjänsteprocessen bygger på båda parter interaktion med varandra och denna interaktion är kommunikativ till sin natur"*. För att kommunikationen ska fungera mellan två parter krävs en samordning och likvärdighet i sättet dessa parter kommunicerar (Grönroos, 2008). Båda parterna ska alltså förstå budskapet som förmedlas mellan dem. Edvardsson & Echeverri (2002) beskriver kommunikation utifrån tre olika perspektiv, *extern kommunikation*, *interaktiv kommunikation* och *intern kommunikation*. Den externa kommunikationen betyder kommunikation som inte sker face-to face. Vanliga kanaler här är olika media typer, tidningar och direktreklam. Fokus för kommunikationen är att förmedla budskapet, mottagaren ska både förstå budskapet och dess innebörd (Edvardsson & Echeverri, 2002). Den interaktiva kommunikationen sker till skillnad från den externa personligen i vanliga fall. Budskapets framförande och omgivning blir här en stor del av kommunikationen (*ibid*). Det gäller för den förmedlande personen att inte bara kommunicera utan även interagera tillsammans med mottagaren. Slutligen finns den interna kommunikationen som betyder kommunikation mellan medarbetare i olika kontexter. Inom en organisation återfinns personer som har olika positioner och kunskap vilket kan försvåra kommunikationen mellan parterna, så kallat brus (Nilsson & Waldemarson, 2007). Tydliggörande av informella nätverk kan lösa brusproblemet inom ett företag (Cross & Prusak, 2002).

### 3.3.2 Informella nätverk

Cross & Prusak (2002) har identifierat fyra olika roller i ett informellt nätverk; *central sammansättare*, *gränsnycklar*, *informationsmäklare* och *specialister*. De centrala sammansättarna består av personer som har en övergripande syn av nätverket och vet vad olika personer inom nätverket kan och inte kan. Det behöver inte vara den formella ledaren som innehar denna roll. Det går att identifiera den centrala sammansättaren genom att se vem alla inom nätverket pratar med. Dock kan en central sammansättare försummas om nätverket i sig är för stort. Här får informationsmäklarna en viktig uppgift att hålla nätverkets alla subgrupper sammansatta. För att samarbeta mellan olika nätverk inom ett företag krävs personer som kan samtala och förstå både sitt egna nätverk men även andra nätverk inom företaget. Dessa personer kallas gränsnycklar. Slutligen krävs det specialister inom nätverket som kan bistå den centrala sammansättaren med expertiskunskap. Ett fungerande system med dessa roller fastslagna, kan skapa en väl fungerande kommunikationsbas. Alla i nätverket vet vilka som innehar rollerna och kan snabbt söka upp rätt person för rådgivning.

## 3.4 Teoretiskt ramverk

I Figur 8 visas det teoretiska ramverket. För att svara på studiens syfte krävdes ett teoretiskt ramverk som utgick både från företaget samt kundens perspektiv.



Figur 8. Arbetets teoretiska ramverk

Följande teorier ligger till grund för det teoretiska ramverket:

- **Tjänstekvalitet**

För att uppnå kundtillfredsställelse, lojalitet och slutligen lönsamhet krävs det kvalitet i det företaget gör. Svårigheten ligger i att definiera vad tjänstekvalitet är därför att den är starkt förknippad med kundens individuella preferenser. Det behövs alltså en bred definitionsgrund. För att svara på problematiken användes Parasuraman *et al.* (1985) 10 dimensioner av tjänstekvalitet tillsammans med Grönroos (1983, 1996) indelning av tjänstekvalitet, *teknisk* respektive *funktionell* kvalitet.

- **Relationsmarknadsföring**

Relationsmarknadsföringen ser inte produkten som det viktiga utan det samspel som sker mellan kunden och företaget (Edvardsson & Echeverri, 2002). Genom att etablera, utveckla och bibehålla kundrelationer uppnås konkurrensfördelar för företaget. Det är viktigt att relationen är ömsesidig för att båda parterna ska tjäna på relationen vilket kräver både tillit och förpliktelser mellan parterna (Kowalkowski & Kindström, 2012).

- **Kommunikation**

Kommunikationen har en central roll inom dagens synsätt på marknadsföring (Duncan & Moriarty, 1998). Kommunikationen ska ses som en nyckel för relationen (Edvardsson & Echeverri, 2002). För att kommunikationen ska fungera mellan två parter krävs en samordning och likvärdighet i sättet dessa parter kommunicerar (Grönroos, 2008). Det gäller för de kommunicerande parterna att förstå i vilken omgivning kommunikationen sker och förmedla ett för omgivningen lämpligt budskap.

- **Kundtillfredsställelse**

Kundtillfredsställelsen har ur kundens perspektiv stor påverkan för om denne väljer att komma tillbaka (Söderlund, 1997). Tillfredsställelsen kommer från vad kundens förväntningar var på tjänsten jämfört med hur väl den stämde överens med den upplevda tjänsten (Sörqvist, 2000). För företag gäller det att anamma de faktorer som kunder högst värderar för deras kundtillfredsställelse (Matzler *et al.*, 2004). Vid en fullgod kundtillfredsställelse kan både lojalitet bland kunderna och lönsamhet uppnås (Sörqvist, 2000).

## 4 Empirisk bakgrund

*Den empiriska bakgrunden inleds med en orientering i service management. Vidare beskrivs fallföretaget och den skogsekonomiska rådgivningen. Slutligen ges även en genomgång av tidigare studier som anknyter till arbetets inriktning.*

### 4.1 Service management

Tjänsters starka uppgång har påverkat utvecklingen av litteratur inom service managementområdet (Wang *et al.*, 2015). Samma tolkning gör även Johnston (2005) som menar att forskningen tog fart efter millennieskiftet. Vargo & Lusch (2004, 2008) utvecklade en helt ny logik, *service dominant logic* (SDL) vilket har kommit att ersätta den traditionella *goods dominant logic* (GDL). I Tabell 7 redovisas de tio grundläggande premisserna som bygger upp SDL.

Tabell 7. De tio premisserna för service dominant logic (SDL) samt förklaring av dessa (Vargo & Lusch, 2004, 2008)

Grundläggande premisser (FP) för SDL	Förklaring till premisserna
<b>FP 1 – Tjänsten är den grundläggande basen för utbyt</b>	Oavsett vad som levereras är det i grunden en tjänst
<b>FP 2 – Indirekt utbyte maskerar grunden för utbytet</b>	Tjänster blir ofta maskerade av varor, pengar och institutioner. Det gäller att se igenom detta och förstå att grunden är tjänsteorienterad
<b>FP 3 – Varor är en fördelningsmekanism för att tillhandahålla tjänster</b>	Varor levererar värde vid användandet, därav en fördelningsmekanism för tjänster
<b>FP 4 – Operanta resurser är grundläggande för konkurrensfördelar</b>	Operanta resurser i form av kunskap och skicklighet skapar konkurrensfördelar
<b>FP 5 – Alla ekonomier är tjänste-ekonomier</b>	Eftersom SDL kretsar kring tjänsters värdeskapande, tolkas alla ekonomier som tjänste-ekonomier.
<b>FP 6 – Kunden ses alltid som medskapare av värde</b>	Kunden skapar värdet vid konsumtionsögonblicket
<b>FP 7 – Företag kan inte leverera värde, bara erbjuda värdeförslag</b>	Företaget levererar bara ett värdeförslag. Det är kunden som realiserar värdet vid konsumtionen.
<b>FP 8 – Det tjänstecentrerade synsättet är kund- och relationsorienterat till sin natur</b>	Eftersom kunder bestämmer tjänstens fördelar är det härskande synsättet kund- och relationsorienterat
<b>FP 9 – Alla sociala och ekonomiska aktörer är resurs-integratörer</b>	En tjänst skapas av att grupper, organisation och andra aktörer integrerar med varandra.
<b>FP 10 – Värde är alltid unikt och bestäms individuellt</b>	En tjänsts värde styrs av individen och eftersom individer har olika preferenser är värdet unikt

De grundläggande premisserna i Tabell 7 bygger på en uppdelning av resurser, dynamiska (operant, *eng. operant*) samt statiska (operand, *eng. operand*). De statiska resurserna innefattar till exempel fysiska produkter, råvaror och information medan dynamiska står för aktörerna och deras aktivitet (Edvardsson & Echeverri, 2012). Det är endast genom aktörerna och deras aktivering av de statiska resurserna som skapar en tjänst och genererar värde (Vargo & Lusch, 2004). Det har dock höjts kritiska röster mot Vargo & Luschs tolkning av SDL och

dess synsätt. O'Shaughnessy & O'Shaughnessy (2009) menar att det inte går att anpassa sig till en standard om det inte finns förutsättningar för en sådan. Författarna diskuterar resonemanget mot tjänsters karaktärer och individers individuella preferenser. Eftersom tjänster är immateriella, heterogena och produceras tillsammans med kunden (Edvardsson & Echeverri, 2012) menar O'Shaughnessy & O'Shaughnessy (2009) att det inte går att skapa standarder (läs premisser från Tabell 7).

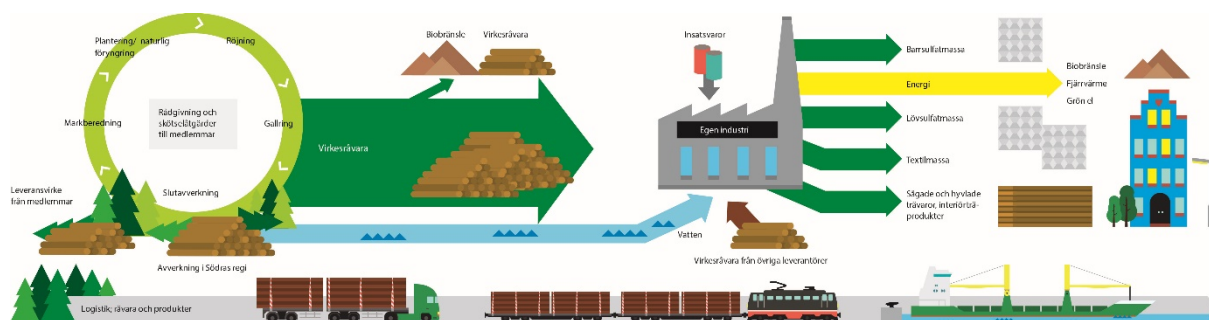
Senare studier har valt att utveckla service management genom att beskriva försörjningskedjor utifrån vilken roll tjänsten har för processen. I en artikel av Wang *et al.* (2015) har författarna samlat ett stort antal studier inom service management. Författarna identifierar och utvecklar två olika försörjningskedjor, *service only supply chain* (SOSC) och *product service supply chain* (PSSC). SOSC kännetecknas att det inte finns en given produkt i kedjan och de produkter som används under processen, spelar en mindre roll. Exempel på försörjningskedjor är telekommunikation, appar och internet service. I PSSC:s försörjningskedja lyfts även produkten fram tillsammans med betydande servicehänsyn. Exempel på försörjningskedjor är restauranger, logistiska lösningar och designprodukter. Utifrån artikeln lyfter Wang *et al.* (2015) fram flera problemområden som företag inom servicesektorn behöver jobba med. Ett problemområde är optimal arbetsbelastning. Tjänster karaktär gör det svårt att planera omfattning av tjänster. Att arbeta med flera tjänster samtidigt kan därför leda till för tung arbetsbelastning (*ibid*). Här blir det även viktigt att kapacitetsanpassa företaget efter den efterfrågan som finns. Störningar och avbrott är en annan problematik, för att tjänster ska fungera optimalt krävs en minimering av dessa. Slutligen diskuteras vikten av en fungerande koordination inom företaget. Detta leder enligt Wang *et al.* (2015) till högre kundtillfredsställelse.

## 4.2 Inblick i Södra och deras skogsekonomiska rådgivningstjänst

Kapitlet börjar med en beskrivning av Södra. Vidare ges en introduktion till Södras ekonomiska rådgivning och slutligen beskrivs tjänsterna fastighetsvärdering och ägarskifte/generationsskifte.

### 4.2.1 Södra

Södra är en medlemsorganisation med huvudområde i Götaland. Totalt återfinns cirka 50 000 medlemmar i föreningen. Tillsammans med medlemmarna utvecklar de den skogliga branschen. ”Södra agerar utifrån vad som är bäst för kunderna, ägarna och skogen” (Södra, 2015, s 5) Idag finns det tre regioner inom Södra och 19 verksamhetsområden (ett kontor per verksamhetsområde) som samverkar för att tillgodose medlemmarna med service och rådgivning (Södra, 2015). I Figur 9 visas Södras försörjningskedja, från skog till levererad vara.



Figur 9. Södras försörjningskedja (Södra, 2015, 12–13)

Ett nyligen utvecklat rådgivningspaket med fokus på ekonomi utökar Södras rådgivning till medlemmarna. Detta lyfter Södras servicenivå till att inkludera en helhetsrådgivning för medlemmarna tillika skogsägarna.

#### 4.2.2 Södras skogsekonomiska rådgivning

I denna underrubrik ges en förklaring till vad den ekonomiska rådgivningstjänsten innebär och hur den kom till. Hela innehållet om tjänsterna är hämtad från ett möte med de ekonomiska rådgivarna, därför kommer inga referenser ges i kapitlet utan det hänvisas till pers. med Axelsson *et.al* (2017).

Den ekonomiska rådgivningstjänsten kom till genom en motion från medlemmarna i Södra. Det fanns ingen del inom Södra som kunde handskas med de ekonomiska aspekterna. En referensgrupp skapades för att gemensamt ta fram riktlinjer för hur tjänsten skulle utformas. Detta skedde vid årsskiftet 2014–2015. Tre personer anställdes för att axla rollen som ekonomiska rådgivare. Från och med i februari 2016 har den ekonomiska rådgivningstjänsten varit officiellt rullande. Det märktes ganska snart att efterfrågan på tjänsten var större än den befintliga arbetskraften. Detta ledde till att ytterligare tre personer anställdes. Idag sitter dessa sex ekonomiska rådgivare utspridda över Södras område fördelat på två stycken per region. Den skogsekonomiska rådgivningen erbjuder tre tjänster. *ägarskifte*, *fastighetsvärdering* och *kassaflödesanalys*. Alla tre tjänsterna kräver en uppdaterad skogsbruksplan.

##### **Fastighetsvärdering**

En uppdaterad fastighetsvärdering av fastigheten är en fördel vid ett planerat ägarskifte. Södra erbjuder en total fastighetsvärdering av alla delområden på fastigheten. Följande delar ingår i Södras fastighetsvärdering:

- Startsamtal, rådgivare och kund går igenom omfattningen för värderingen
- Fastighetsbesiktning
- Bedömning av fastighetens områden, exempelvis skogsmark, byggnader och jordbruksmark.
- Sammanställd mapp med fastighetens bedömda marknadsvärde och annan nödvändig information.

##### **Ägarskifte**

Ett ägarskifte är en långdragen process där en ny ägare ska ta över efter den gamla. För ett lyckat ägarskifte krävs en långsiktig planering där berörda parter ges utrymme för tankar och idéer. Följande delar ingår i Södras ägarskiftesuppdrag:

- Startsamtal där processen för ägarskiftet diskuteras
- Rådgivningssamtal tillsammans med skogsinspektör och ekonomisk rådgivare
- Skoglig rådgivning utifrån skogsbruksplanen
- Ekonomisk rådgivning utifrån fastighetsvärderingen och kassaflödesanalysen
- Juridisk rådgivning i samband med överlåtelse och avtalsform

#### 4.3 Tidigare studier med fokus på generationsskifte

Ett flertal studier har genomförts med generationsskiftesinriktning, framförallt med fokus på generationsskifte inom lantbruks- och jordbruksgårdar (Löfvendahl, 2008; Palmkvist, 2009; Andersson & Lingheimer, 2012). I Tabell 8 visas en sammanställning av vad tidigare studier visat vara viktiga faktorer att ta hänsyn till vid generationsskiftet.

Tabell 8. Faktorer att beakta vid generationsskiften

Faktorer	Studier
Ge inblandade parter tid att förklara sin ståndpunkt och på så sätt förstå vilken situation de befinner sig i.	(Palmkvist, 2009; Andersson & Lingheimer, 2012)
Ett generationsskifte ska ta den tid som det behöver.	(Palmkvist, 2009; Schönning, 2014)
Involvera virkesköparen i generationsskiftesprocessen för att knyta kontakt med den nya ägaren.	(Vestin & Öberg, 2013)
Kunden efterfrågar professionell hjälp vilket måste uppfyllas från företagets sida. Framförallt planering och genomförande.	(Löfvendahl, 2008; Palmkvist, 2009; Andersson & Lingheimer, 2012; Schönning, 2014)
Att framskapa stress påverkar processen negativt.	(Andersson & Lingheimer, 2012; Vestin & Öberg, 2013)
Personlig kontakt är alltid att föredra.	(Palmkvist, 2009)

Studierna redovisade i Tabell 8 bygger främst på det känslomässiga åtagandet som finns vid ett generationsskifte. Det gäller att företaget kan ta sig tiden att förstå kunden och den unika situationen. Under denna förutsättning uppfylls flera andra viktiga faktorer i tabellen ovan, kunden blir mindre stressad, förståelsen ökar och genomförandet blir mer professionellt.

## 5 Empiri

*Empirikapitlet återger det som framkommit under datainsamlingen. Först ges en överblick av respondenterna. Sedan följer sex ihopsatta teman som skapats utifrån de intervjuguider som använts för datainsamlingen. Kapitlet är uppdelat utifrån svaren från anställda och kunder för att förenkla strukturen i kapitlet.*

---

### 5.1 Bakgrund till respondenterna

De anställda respondenterna bestod både av ekonomiska rådgivare och skogsinspektorer hos Södra. Sammanlagt intervjuades sex rådgivare varav fem personligen och en via telefon. Dessa intervjuer varade i ungefär en timme och utmynnade i ett omfattande datamaterial. Vidare intervjuades totalt åtta skogsinspektorer via telefonintervjuer. Dessa intervjuer varade i genomsnitt 20 minuter. Inspektorer som intervjuades hade en spridning fördelat på de tre regionkontoren inom Södra.

Kundrespondenterna bestod av totalt tio stycken personer varav alla hade antingen utnyttjat tjänsten fastighetsvärdering eller ägarskifte. Urvalet bestämdes för att skapa en jämn fördelning mellan män och kvinnor. Det blev problematiskt redan från första intervjun. De flesta kundrespondenter bodde tillsammans med sin partners och det gjorde att svaren inte går att uppdelat på män respektive kvinnor.

En bakgrundsfråga ställdes för att förstå varför kunderna var medlemmar i Södra. De flesta svarade att det beror på historiska beslut. Föräldrarna var redan medlemmar i Södra och efter dem övertagit fastigheten, fortsatte respondenterna vara medlemmar. De ser en trygghet i att vara Södramedlemmar, ”Södra tar hand om vårt virke” (pers. med., kund 1, 2017) uttrycker sig en respondent. Respondenterna menar också att bankernas dåliga räntor är en faktor till varför de är medlemmar i Södra. Deras investeringar i Södra mynnar ut i en bra återbäring jämfört med bankernas.

### 5.2 Upplevelser av tjänstekvalitet

Kapitlen 5.2.1 och 5.2.2 redovisar respondenternas syn på vad anställda och kunder uppfattar som tjänstekvalitet för tjänsterna fastighetsvärdering och generationsskifte.

#### 5.2.1 Anställda

De ekonomiska rådgivarna började med att påpeka att tjänsterna fastighetsvärdering och ägarskifte, behövde olika angreppssätt för att beskriva tjänstens kvalitet. De menar att en värdering har ett fokus på produkten och generationsskifte mer på processen. För värderingen nämndes aspekter som tid, utförligt grundarbete (bakgrundsfakta till värderingen) samt att sammanställningen ska vara förståelig för kunden. En ytterligare förutsättning för en fullgod värdering är en uppdaterad skogsbruksplan. För att alla ekonomiska rådgivare ska arbeta på ett likformigt sätt har en standardmall framtagits. Det hjälper de ekonomiska rådgivarna standardisera tjänsten och på så sätt kunna kvalitetssäkra tjänsten.

Gällande ägarskifte, beskrev rådgivarna den komplexitet som finns i processen. Alla respondenter menade att inget ägarskifte är det andra likt. Det finns alltid någon faktor som gör processen annorlunda. Framförallt lyfte de ekonomiska rådgivarna fram att processen bygger på en diskussion som hela tiden utvecklas ju längre processen fortskrider. Under diskussionen ska rådgivarna uppvisa en opartiskhet, likt ett bollplank som kunderna kan bolla idéer med. ”Det värsta man kan göra är att gå in och säga, såhär ska ni göra” (pers. med.,



ek. rådgivare A, 2017). Visserligen kan den lösningen vara bra men de inblandade parterna kan börja tveka eftersom lösningen inte kom från dem. Det gäller att få kunden att ta beslutet för i slutändan är det kunden som ska leva med beslutet, inte rådgivaren.

Innan själva generationsskiftesprocessen drar igång har de ekonomiska rådgivarna ett gratis första möte med kunderna. Alla rådgivare poängterar vikten av ett bra första möte. Vissa rådgivare väljer att träffa kunden på plats i dennes hem medan andra inte känner att tiden finns utan tar mötet via telefon. Ibland är även inspektorn med under första mötet för att granska skogsbruksplan och planera avverkningar innan generationsskiftet sker. Rådgivarna tycker de fått positiv respons från kunderna när inspektorn är med i processen. Under första mötet gäller det att göra ett bra intryck på kunderna och förklara hur generationsskiftesprocessen ser ut. Förhoppningsvis skrivs ett avtal innan mötet är slut. Att ha för många potentiella kunder utan kontrakt kan vid ett senare tillfälle betyda att alla vill skriva ett kontrakt vid samma tidpunkt.

Flera rådgivare nämnde den ekonomiska faktorn som problematisk vid ett generationsskifte. *"Kunderna började prata om kronor och ören direkt"* (pers. med., ek. rådgivare C, 2017) som en rådgivare uttryckte sig. Det blir ett för stort fokus på hårda värden från kundens sida vid initialstadiet av generationsskiftesprocessen. Rådgivarna försöker istället styra kunderna att börja prata om de mjuka värdena, *"fokusera på att släkten i framtiden ska kunna koka julmiddag tillsammans som de alltid gjort"* (pers. med., ek. rådgivare A, 2017). Det är först när målbilden är fastslagen som ekonomin kommer in i processen. Problematiken blir tydligare när kunden har en förutfattad mening om hur generationsskiftet ska gå till. Det gäller att bryta isen och enda sättet är att få parterna att prata med varandra.

Varje rådgivare jobbade med ett PM under hela ägarskiftesprocessen där rådgivaren antecknar vad som har diskuterats och vilka åsikter samtliga inblandande parter har. PM:et skickas sedan ut till parterna efter varje möte där de kan begrunda vad som sagts och bekräfta eller komplettera sin egen åsikt. De ekonomiska rådgivarna ser denna lösning som en form av kvalitetssäkring. Skulle någon part vara missnöjd efter ett generationsskifte kan PM:et fungera som bevis över de åsikter den missnöjda parten hade under processen. PM:et kan ha en ytterligare funktion när någon part i ett generationsskifte vill avskriva sig rätten att arva. Då fungerar PM:et som en dokumentation över att parten valde att avstå trots att denne pressats hårt att inte göra det. Ett problem som uppkommit med PM:et är avsaknaden av bekräftelse från kunden. Det kan dröja lång tid innan kunden hör av sig och vill gå vidare i processen. Detta skapar en obalans i planeringen för rådgivarna. Därför jobbas det på ett system där kunden har ex antal dagar på sig att fundera på PM:et innan rådgivaren hör av sig ingen.

### 5.2.2 Södras kunder

Respondenterna hade svårt att svara på vad tjänstekvalitet är. Flera respondenter uttryckte att de hade en för dålig kunskap om vad de ekonomiska tjänsterna innebar, vilket ledde till en oförståelse av vad som var viktigt under tjänsteprocessen. För att öka förståelsen bland kundrespondenterna nämndes en lista på olika faktorer som bidrar till tjänstekvalitet. Då framkom att flera kunder tyckte förståelsen var viktigt därför att deras kunskap inom området sviktade. En respondent uttryckte att *"generationsskifte är ofta en engångsföreteelse"* (pers. med., kund 3, 2017) vilket bekräftar ovanstående resonemang. Vidare uppgav respondenterna att tidsfaktorn spelar både en viktig och oviktig roll. Den är som mest viktig under initialsteget då kunderna ville ha snabb återkoppling för att komma igång. Samtidigt fanns en förståelse för att generationsskiftet tog tid, *"det är en komplicerad process"* (pers. med., kund 7, 2017) som en respondent uttryckte sig.

Sammantaget uppfattades tjänsterna fastighetsvärdering och generationsskifte som positiva. Under fastighetsvärderingen hade ansvarig ekonomisk rådgivare på Södra haft kontinuerlig kontakt med kunden och ställt frågor vid behov. Samma resonemang fördes för generationsskiftetjänsten. Bland de få negativa tankar som kundrespondenterna nämnde kan två lyftas fram, tidsfaktorn och felräkning. Vissa respondenter tyckte att processen ibland kunde bli lite utdragen, speciellt om de själva kände sig stressade över att snabbt bli klara. Punkten felräkning förekom bara en gång bland respondenterna men som respondenten uttryckte sig *"det kan hända alla"* (pers. med., kund 4, 2017). Alla kundrespondenter fick även frågan om de kunde rekommendera tjänsten till andra vilket de flesta respondenter kunde.

## 5.3 Kundens roll

Kapitlen 5.3.1 och 5.3.2 beskriver respondenternas syn på kunden, vilken roll denne har under tjänsteprocessen.

### 5.3.1 Anställda

De ekonomiska rådgivarnas syn på vilken roll kunden har skiljer sig mellan fastighetsvärdering och generationsskifte. Vid en fastighetsvärdering där fokus ligger på att leverera en produkt, ses kunden mer som en objektiv part. Kunden kommer självklart med insiktsfull information om fastigheten men slutprodukten är ändå det viktiga. I ett generationsskifte är det kunden som styr processen enligt de ekonomiska rådgivarna. *"Jag som rådgivare ses mer som bakgrundsmaskineriet vilket ska leda kunden igenom processen"* (pers. med., ek. rådgivare D, 2017). Samtidigt menar en rådgivare att man måste agera olika beroende på kunden och den kunskapsbas som kunden har. Vid ett generationsskifte där familjen redan har pratat ihop sig och är överens om en lösning, behövs egentligen bara en bekräftelse från oss rådgivare. Tvärtemot, om de inblandade parterna inte diskuterat ägarskiftet behöver vi försöka få dem att diskutera och komma fram till en lösning som passar bäst för dem.

### 5.3.2 Södras kunder

Respondenterna uttryckte att de spelat en stor roll under processen, främst i generationsskiftesprocessen. *"Oja, man fick tycka och tänka under processen"* (pers. med., kund 1, 2017) som en respondent uttryckte sig. Flera respondenter uppgav att de fått berätta sin syn på generationsskiftet och hur det skulle gå till. Sedan skapade rådgivaren lösningsalternativ. Lösningsalternativen mottogs både positivt och negativt, dock främst positivt. De som var positiva till flera alternativa lösningar, menade att det då var upp till dem att avgöra vilket alternativ som skulle passa bäst. De fick då ta det avgörande beslutet. Den lilla skara som inte ville ha fler än ett alternativ menade att de inte hade anlitat Södra för att de själva skulle ta beslutet utan fått ett färdigt paket där allt var klart.

## 5.4 Inspektorns roll

Kapitlen 5.4.1 och 5.4.2 beskriver inspektorn roll under tjänsteprocessen.

### 5.4.1 Anställda

Inspektorerna har en viktig roll för de ekonomiska rådgivarna, de är deras marknadsförare och oftast även intagare av arbete. När de ekonomiska tjänsterna lanserades i februari 2016, utförde inspektorerna en rundringning till deras medlemmar. Då förklarade de vad tjänsterna innebar och samtidigt intogs potentiella kunder. På frågan om vilken tjänst som flest

medlemmar efterfrågar svarade inspektörerna generationsskifte och fastighetvärdering. Ofta görs en fastighetsvärdering i samband med ett generationsskifte, därför hänger dessa tjänster ihop.

Inspektörernas arbetssätt varierar vid det så kallade intaget. De flesta tar in kontaktuppgifter för att sedan föra vidare kontakten till den ekonomiska rådgivaren som backar upp inspektorn. Några inspektörer ger redan vid intaget förslag på skogsåtgärder som skogsägaren bör göra innan ett eventuellt generationsskifte. Ett fåtal inspektörer försöker själva ha en hög servicegrad, alltså erbjuda ekonomisk kunskap efter egen förmåga. En kontakt med den ekonomiska rådgivaren sker då först i slutfasen av den ekonomiska tjänsten.

Inspektörerna fick även en fråga om hur stor responsen är för de ekonomiska tjänsterna bland deras medlemmar. Responsen bland Södras medlemmar varierar, vissa verksamhetsområdeskontor (VO-kontor) har en högre efterfrågan på tjänsterna som de ekonomiska rådgivarna erbjuder. Flera inspektörer svarar att medlemmarna uppfattar de nya tjänsterna som positiva. Samtidigt menar de att tjänsterna fortfarande är i en mognadsprocess och att medlemmarna är mer nyfikna än skarpt intresserade. Dock börjar inspektörerna redan förstå vilken omfattning dessa tjänster kan utvecklas till. Flera beskriver att intresset finns bland medlemmarna, främst generationsskiften och skulle dessa bestämma sig för att använda tjänsten ägarskifte kommer dagens resurser inte räcka till. En inspektör uttryckte sig ”*vi kan ha väckt den björn som sover*” (pers. med., inspektör a, 2017).

#### 5.4.2 Södras kunder

Kundrespondenterna fick ingen intervjufråga direkt ställd mot vad de tyckte inspektorns roll var under processen. Det går därför inte föra ett resonemang om inspektorns roll utifrån kundens perspektiv.

### 5.5 Kommunikation och relationer

Kapitlen 5.5.1 och 5.5.2 förklarar dels respondenternas syn på hur viktig kommunikation är samt vilken relation som parterna ingår.

#### 5.5.1 Anställda

De ekonomiska rådgivarna har oftast ett eller möjligen två VO-kontor där de spenderar mest tid. För att komma i kontakt med de andra VO-kontoren åker rådgivarna runt och besöker dessa kontor med jämna mellanrum. De ekonomiska rådgivarna ser ett tydligt mönster i att de inspektörer som kontaktat dem och fått ut något positivt av det, gärna höra av sig igen. Tiden rådgivarna spenderar på varje VO-kontor påverkar också mängden kommunikation som sker med inspektörerna, en tätare kommunikation sker alltså med det kontoret som rådgivarna besöker mest.

Inspektörerna upplever att kommunikationen fungerar bra för tillfället. De får hjälp med ekonomiska frågor vid behov. Det finns dock en oro bland inspektörerna, att den kända orderstocken bara ska växa och så även arbetsbelastningen för rådgivarna. Inspektörerna upplever att de ekonomiska rådgivarna tar sig tid att hjälpa dem med ekonomiska frågor men att något annat då blir lidande hos rådgivarna.

Vissa inspektörer tycker att de ekonomiska rådgivarna spenderar för lite tid på deras kontor. Idag finns det totalt sex ekonomiska rådgivare, två på vare region. Eftersom det finns 19 VO-kontor i Södra blir snittet ungefär tre VO-kontor per ekonomisk rådgivare. Varje rådgivare har sedan ett eller två kontor de tillbringar sin tid mest på, beroende av hemadress.

Flera av de ekonomiska rådgivarna tyckte att anträffbarhet är viktigt för att utveckla en bra relation med sina kunder men att vara anträffbar hela tiden är en svårighet för de ekonomiska rådgivarna. Det finns jobb i överflöd och samtidigt ska de vara lite överallt. Problemet som de ekonomiska rådgivarna ser det är att ett generationsskifte inte har en bestämd tidslinje utan beroende på hur fort process fortskrider, kan ett generationsskifte ta olika lång tid. Det är därför svårt att veta hur många arbeten som skall hållas igång samtidigt. Slutligen nämner de ekonomiska rådgivarna att man behöver visa engagemang och intresse för kundens sak. *"Visa kunden att jag som ekonomisk rådgivare jobbar mot den bästa lösningen för deras sak"* (pers. med., ek. rådgivare B, 2017). Det är framförallt viktigt under ett generationsskifte då processen bygger på att en relation skapas.

### 5.5.2 Södras kunder

Flera av kundrespondenterna tyckte att relationen fungerat bra mellan dem och den ekonomiska rådgivaren. Kunde de inte få tag på den ekonomiska rådgivaren vid ett tillfälle, talar de in ett meddelande och fick återkoppling inom rimlig tid. Någon kundrespondent upplevde att det tog för lång tid mellan inspektorns intag av arbetet och att den ekonomiska rådgivaren hörde av sig. Flera respondenter kände till den ekonomiska rådgivaren sedan tidigare och hade redan innan en bra uppfattning om denne.

## 5.6 Kunskapens roll

Kapitlen 5.6.1 och 5.6.2 förklarar vilken kunskap respondenterna har om generationsskifte och fastighetsvärdering samt vilken roll kunskapen har för respondenterna.

### 5.6.1 Anställda

De ekonomiska rådgivarna har en gedigen meritlista bakom sig med arbetslivserfarenhet inom området. Flera av rådgivarna har tidigare jobbat som ekonomiska konsulter för andra företag. Samtidigt har rådgivarna även erfarenhet inom skogsskötsel vilket ökar på deras skogliga bredd. Det bidrar enligt dem till att de ekonomiska tjänsterna får en ytterligare bredd. Genom att kombinera ekonomi och skog kan rådgivarna arbeta fram skraddarsydda lösningar för kunden på ett bättre sätt än rena konsultfirmor inom fastighetsbranschen. Behövs det till exempel göras avverkningar innan generationsskiftet genomförs, kontaktas skogsinspektorn och integreras i processen.

Skogsinspektörerna har en viktig uppgift att marknadsföra tjänsterna som de ekonomiska rådgivarna erbjuder. En fråga ställdes därför för att ta reda på vilken kunskap inspektörerna hade om rådgivarna. Här varierade svaren mellan inspektörerna men de flesta svarade att de hade en god förståelse för vilka de ekonomiska rådgivarna är och vad de jobbar med. Några respondenter svarade att de inte hade kommit i kontakt med rådgivarna, vilket medförde en sämre kunskap om vilka de är.

På frågan om inspektörerna ville ha djupare kunskap inom skogsekonomiska frågor, varierade inspektörernas svar. Hälften av de tillfrågade tyckte att dagens nivå var bra. En respondent sa *"Nej, vi ska syssla med skogsskötsel"* (pers. med., inspektor c, 2017). En ytterligare anledning till att inspektörerna inte ville en ökad ekonomisk kunskap var frekvensen av inkomna frågor rörande ekonomi. De tyckte att det inte gick att bibehålla en hög kunskapsnivå eftersom medlemmarna efterfrågar ekonomisk hjälp vid få tillfällen. Den andra hälften inspektörer välkomnade ytterligare utbildning inom skogsekonomi. De tycker att det hjälper dem i den dagliga kontakten med medlemmarna även om, som en respondent uttrycker sig *"ekonomiska*

*resurser är alltid bra att ha men några specialister ska vi inte vara”* (pers. med., inspektor e, 2017).

Alla VO-kontor har fått en ekonomisk genomgång från deras ekonomiska rådgivare. Generellt tycker de ekonomiska rådgivarna att det är bra för inspektorer att få en ökad ekonomisk kunskap. Det skulle underlätta deras arbete mot kunder i initialskedet. Kan inspektorer förstå hur ett generationsskifte går till kan denne också förstå vilken information som behövs för att starta processen. En problematik som nämndes av några rådgivare var den ojämna kunskapsnivån som finns bland inspektorer. Det blir svårt att planera svårighetsgrad på utbildningsdagen så att alla inspektorer förstår budskapet.

De ekonomiska rådgivarna har även erbjudit medlemmarna i Södra generationsskifteskvällar. Under dessa kvällar har medlemmarna fått en genomgång av vad de ekonomiska rådgivarna kan erbjuda medlemmar med ett fokus på generationsskiftet. Rådgivarna beskriver dessa kvällar som lyckade. Det främsta budskapet som rådgivarna vill få fram under kvällen är vikten av bra förberedelse inför ett generationsskifte.

### 5.6.2 Södras kunder

Respondenterna hade en generellt låg kunskap om hur ett generationsskifte går till. Detta medförde att kunderna hade svårt att återge vilka förväntningar som fanns innan tjänsten startades. Fler svarade att ett generationsskifte endast sker en gång per generation varvid det var svårt att bygga upp förväntningar. Några respondenter jämförde mot avverkning, de menade att en åtgärd som sker mer regelbundet, är lättare att skapa sig en uppfattning om genom erfarenhet. Eftersom tjänsten är relativt ny har det heller inte hunnits skapa rykten om hur tjänsten upplevts.

På frågan om hur kunderna uppfattat tjänstemannens kunskap, svarade alla respondenter att den var god eller mycket god. Flera respondenter pekade på att de hade uppfattat tjänstemannens agerande som seriöst och fackmannamässigt.

## 5.7 Förbättringsområden

I kapitlen 5.7.1 och 5.7.2 redovisas de förbättringsområden som respondenterna frambringade samt hur de ekonomiska rådgivningstjänsterna kan utvecklas.

### 5.7.1 Anställda

När den ekonomiska rådgivningstjänsten lanserades var det tänkt att de tre tjänsterna fastighetsvärdering, kassaflödesanalys och generationsskifte skulle utgöra arbetet för de ekonomiska rådgivarna. Utvecklingen har blivit att inspektorer sätt den nytta som de ekonomiska rådgivarna kan göra för medlemmarna. Genom att inspektorn efterfrågar hjälp av de ekonomiska rådgivarna, finns det inte tid att samtidigt göra ett fullgott jobb på de tre ursprungliga tjänsterna. De ekonomiska rådgivarna tycker att hjälpen som erbjuds inspektorer är positiva för Södra som företag. En rådgivare menar att när han följer med inspektorn ut till markägaren kontrakteras i nio av tio fall ett avverkningskontrakt. Detta beror enligt rådgivaren på att man kommer ut som en tredje part och på ett mer objektivt sätt förklarar varför en avverkning skulle gynna ägaren ekonomiskt.

Flera ekonomiska rådgivare uttrycker att dagens arbetssituation är lösbar men för att göra ett fullgott jobb behövs ytterligare anställningar. Som förslag här ger de ekonomiska rådgivarna antingen att det anställs fler personer eller utnyttjar en extern samarbetspartner. De tycker det att en extern samarbetspartner endast är en kortsiktig lösning och att Södra som företag måste

fundera på vilken uppgift de ekonomiska rådgivarna ska ha och i vilken omfattning tjänsten ska vara. I dagsläget finns det en kontakt med en konsultfirma som hjälper till när de ekonomiska rådgivarnas kunskap inte räcker till. Det gäller framförallt juridisk kompetens och i framtiden ser rådgivarna att Södra anställer en person med sådan kompetens. Det skulle gynna hela Södra.

En ytterligare förbättring som de ekonomiska rådgivarna ser är att inspektorn får ta ett större ansvar vid kontakten med en potentiell kund till de ekonomiska rådgivarna. Att inspektorn förbereder kunden för tjänsten och tar in information om kundens förutsättningar samtidigt som ett kontrakt redan skrivs vid det mötet. Detta förutsätter att kontraktsskrivningen digitaliseras, vilket idag sker manuellt med papper och penna och att det arbetas fram en mall för vad inspektorn ska gå igenom med kunden/medlemmen.

Flera inspektorer uttryckte att de ekonomiska rådgivarna haft en positiv verkan för Södra som helhet. *”Genom att sälja ekonomiska tjänster till skogsägare knyter vi skogsägare hårdare till oss”* (pers. med., inspektor d, 2017). Inspektorerna tycker också att de ekonomiska rådgivarna ska sitta ute på VO-kontoren eftersom det är där dem har den största kontaktytan med både inspektorer och medlemmar i Södra. Samma slutsats kom även de ekonomiska rådgivarna fram till. Som förbättringsåtgärder föreslog inspektorerna framför allt mer struktur i det arbete de gjorde åt de ekonomiska rådgivarna. De ville se färdiga kontraktsunderlag för de ekonomiska tjänsterna och även givna pris mallar, vilket gynnar dem när de ska ta in arbeten åt de ekonomiska rådgivarna. Inspektorerna ville även att det skulle bli lättare att komma åt lagrade data hos de ekonomiska rådgivarna. På så sätt kan inspektörerna se i vilket stadie ett arbete är och planera sin egen medverkan betydligt bättre än idag. Inspektorer som utnyttjat de ekonomiska rådgivarna mest, märkte att tiden idag inte finns för att tillgodose inspektorerna ekonomiska frågor samtidigt som de ekonomiska rådgivarna erbjuder medlemmarna tre ekonomiska tjänster. Därför vill många av inspektorerna att fler ekonomiska rådgivare anställs vilket gör att inspektorerna då lättare kan kontakta den ekonomiska rådgivaren.

### 5.7.2 Södras kunder

Respondenterna var fåordiga om vilka förbättringsområden som kunde ske för att utveckla tjänsten. Deras vanligaste svar var att de antingen var nöjda med tjänsten eller att de inte hade den kunskap som krävdes för att uttrycka vilka förbättringar som kunde göras. En åsikt som dock nämndes av flera respondenter var att den ekonomiska servicen som Södra nu erbjuder är välkommet bland medlemmarna. De uttrycker att Södra nu kan erbjuda en helhetslösning för oss som äger skog, att hjälpa oss i alla lägen.

## 6 Analys

*I kapitel sex presenteras studiens analys. Kapitlet är uppbyggt av resultatet och tillsammans med teorikapitlet och det teoretiska ramverket sätts dessa delar i relation till varandra. Analysens delar består av; vad är tjänstekvalitet, kundens roll, inspektorns roll, kommunikation och relationer i nätverk, kunskapens roll och slutligen förbättringsområden.*

---

### 6.1 Vad är tjänstekvalitet?

Kundtillfredsställelse bygger på att kunden har en uppfattning om tjänsten innan den konsumeras (Sörqvist, 2000). Genom en uppfattning kan kunden bygga upp sina egna förväntningar på tjänsten. Under studiens gång framkom ett problem relaterat till kundtillfredsställelse. Kundrespondenterna hade svårt att förklara varför de blev nöjda med tjänsterna fastighetsvärdering och generationsskifte. Deras kunskap var inte tillräckligt hög för att få en uppfattning om tjänsten tillika skapa sig förväntningar. Det vanligaste svaret på problematiken var att en värdering eller ett generationsskifte skedde för få gånger under deras livstid för att kunna vara insatt i ämnet. De litade till 100 procent på att den de anlidade kunde sin sak och levererade en bra produkt.

Grönroos (1996) menar att mellan ett företag och dess kunder finns en profil. Profilen skapas av kunden och innebär vilken relation kunden har till företaget. De flesta kunder som medverkade i studien hade en god relation till Södra. De nämnde att tryggheten var den främsta anledningen till att vara medlemmar. Tryggheten kan relateras till det som Parasuraman *et al.*, (1985) kallar pålitlighet, att kunden kan lita på företaget. Detta talar för att den profil som finns mellan Södra och dess medlemmar/kunder är positiv och bidrar därför ytterligare till en bra tjänsteupplevelse.

Precis som Edvardsson & Echeverri (2002, s 292) uttrycker sig när de beskrev tjänstekvalitet *"Fenomenet tjänstekvalité är inte lätt att entydigt beskriva och det låter sig inte styras på ett mekaniskt sätt"*, menar även de anställda ekonomiska rådgivarna. De beskriver generationsskiftesprocessen som något icke statiskt som helt styrs av kunden och dennes unika situation. Hur många barn är med i processen och vad vill dessa egentligen? Det är hopplöst att svara på frågan innan processen dragit igång utan det växer fram efter tiden. Det är därför viktigt att rådgivarna är öppna i början av processen och kan sätta sig in i situationen snabbt.

De kvalitetsfaktorer som nämndes för fastighetsvärdering under intervjuerna var främst riktade mot själva produkten, att den uppfyllde kraven. Under processen tryckte de ekonomiska rådgivarna på utförligt grundarbete, en förståelig sammanställning för kunden samt att allt detta skedde inom rimlig tid. Flera av Parasuraman *et al.*, (1985) kvalitetsdimensioner stämmer överens med de svar rådgivarna gav. Jämförs istället den beskrivna generationsskiftesprocessen med Parasuraman *et al.*, (1985) kvalitetsdimensioner, finns ännu tydligare likheter. Nästan alla kvalitetsdimensioner har nämnt under de intervjuer som arbetet omfattat. I Tabell 9 sammankopplas de 10 kvalitetsdimensionerna med intervjumaterialet.

Tabell 9. Sammankopplar kvalitetsdimensionerna med uppkomna faktorer för kvalité under datainsamlingen (med bidrag från Parasuraman *et al.*, 1985, s 47)

Kvalitetsdimensioner	Exempel som styrker att kvalitetsdimensionerna uppfylls
<b>Pålitlighet</b>	Kunderna litar på den ekonomiska rådgivaren. Genom den gedigna kunskapsbasen hos de ekonomiska rådgivarna kan de leverera bra lösningar för kunden.
<b>Reaktionssnabbhet</b>	De ekonomiska rådgivarna jobbar för att den första kontakten ska ske så fort som möjligt. Då kan en arbetsplan byggas upp.
<b>Sakkunskap</b>	De ekonomiska rådgivarna har en bra sakkunskap inom ämnet. Kunderna som deltog i studien bekräftade detta.
<b>Tillgänglighet</b>	De ekonomiska rådgivarna ser denna faktor som problematisk i dagsläget. Tiden är knapp. Flera av kunderna tyckte dock att den uppnåddes. Några enstaka kunder klagade på att det tog för lång tid.
<b>Bemötande</b>	Inga klagomål inkom från kunderna gällande bemötande. Flera av de ekonomiska rådgivarna har tidigare jobbat inom Södra som inspektor och då byggt upp ett kontaktnät med kunderna.
<b>Kommunikation</b>	De ekonomiska rådgivarna jobbar tajt med kunden under generationsskiftet och diskussion styr processen. Kunderna bekräftade att kommunikationen fungerade bra.
<b>Tillförlitlighet</b>	De ekonomiska rådgivarna jobbar för kundens bästa. Eftersom Södra är en medlemsorganisation krävs detta för att kunderna ska bli nöjda.
<b>Säkerhet</b>	Södras kunder känner en trygghet i att anlita personal från Södra då de har ett gott intryck av dem. Detta skapar en säkerhet hos kunden.
<b>Förståelse</b>	Förståelsen är den faktorn flest ekonomiska rådgivare trycker på. Kunden måste förstå både processen och vilka konsekvenser är. Kunderna lyfte också denna faktor som viktig.
<b>Påtaglighet</b>	Både de ekonomiska rådgivarna och inspektörerna påpekade att det behövs tekniska förbättringar för att utveckla tjänsten. Ingen av kunderna nämnde något som passar in på faktorn mer än att de var nöjda med tjänsterna.

Grönroos (1996) tolkning av tjänstekvalitet kan likställas med Parasuraman *et al.*, (1985) kvalitetsdimensioner visade i Tabell 9. Den skillnad som går att utröna är Grönroos (1996) starkare fokus på teknisk kvalitet, alltså vad företaget levererar till kunden. Enligt Grönroos (1983) modell ska teknisk kvalitet likställas med funktionell kvalitet. Utifrån intervjuerna med de ekonomiska rådgivarna framkom att den tekniska kvaliteten varit lidande. Idag finns det inget utvecklat affärssystem utan det mesta sköts manuellt. Det intressanta är att kundrespondenterna inte identifierade några kvalitetsdimensioner som går att knyta till det som Grönroos (1996) kallar teknisk kvalitet. Problematiken blir att oavsett om ett fungerande affärssystem sätts i drift påverkas inte den upplevda kvaliteten från kundernas håll. Dock kan ett fungerande affärssystem påverka andra kvalitetsdimensioner som skapar bättre kundnöjdhet. Vilka dessa förbättringar är går inte att utröna på rak arm utan kommer troligtvis växa fram och endast då kunna fastställas.



## 6.2 Kundens roll

I ett relationsmarknadsföringsperspektiv ska kunden vara i fokus och utifrån denne ska relationen skapas (Edvardsson & Echeverri, 2002). Eftersom en tjänst allt som ofta innebär någon form av relation ses samarbetet mellan kund och tjänsteleverantör som kritiskt för tjänsten (Kowalkowski & Kindström, 2012). Utifrån intervjuerna med rådgivarna kan slutsatsen dras att kunden står i fokus för tjänsteproduktionen. I ett generationsskifte utgör kundens idéer grunden för generationsskiftet. Kunderna bekräftade också att deras roll varit påtaglig under generationsprocessen.

Den komplexitet som återfinns i ett generationsskifte, bidrar till att relationsmarknadsföringsperspektiv ska utnyttjas för att båda parterna ska tjäna på samarbetet. I Tabell 10 visas vilka attribut som uppfylls för transaktionsmarknadsföring respektive relationsmarknadsföring i de ekonomiska tjänsterna som rådgivarna erbjuder.

Tabell 10. Visar den härskande marknadsföringstekniken som de ekonomiska rådgivarna använder (med bidrag från Edvardsson & Echeverri, 2002, s 47)

Transaktionsmarknadsföring eller Relationsmarknadsföring	Härskande synsätt	Förklaring
<b>Fokus på försäljning vs Fokus på kundtrohet</b>	Relationsmarknadsföring	Södra är en medlemsorganisation som jobbar för att erbjuda sina medlemmar hjälp med sin skogsfastighet
<b>Produktens egenskaper i fokus vs Kundnyttan i fokus</b>	Relationsmarknadsföring	Som medlemsorganisation gäller det att se till medlemmen/kundens bästa. Det är kunden som bestämmer vad som är viktigt för dem.
<b>Svag betoning på kundvård vs Stark betoning på kundvård</b>	Relationsmarknadsföring	Se ovan nämnda resonemang
<b>Begränsat kundåtagande/engagemang vs Starkt kundåtagande/engagemang</b>	Relationsmarknadsföring	Kunden i allra högsta grad involverad i generationsskiftesprocessen och styr helt slutprodukten av den
<b>Begränsade kundkontakter vs Intensiva kundkontakter</b>	Relationsmarknadsföring	Under ett generationsskifte behövs fler möten där en diskussion förs om vilket alternativ som är bäst
<b>Kvalitet är i huvudsak en produkt- och produktionsfråga vs Kvalitet berör allt och alla</b>	Relationsmarknadsföring och till viss del transaktionsmarknadsföring	Visserligen ska generationsskiftet innehålla ett välkomponerat produktpaket men kvaliteten ligger i hur processen ser ut.

Det finns en tydlig tråd som genomsyrar Södras ekonomiska tjänster, framförallt generationsskifte. Fokus ligger i det som Edvardsson & Echeverri (2002) kallar relationsmarknadsföring. Eftersom Södra är en medlemsorganisation gäller det att se till sina medlemmars bästa därför ligger fokus på kundtrohet och kundvård. Vidare innebär generationsskifte ett långt tidsperspektiv och kundens preferenser styr i allra högsta grad processen och slutprodukten. Eftersom kunden styr processen krävs det täta kundkontakter

under processen för att nå ett avslut. Slutligen är synen på kvalitet inte en produktfråga utan det är under processen som kvalitet skapas.

### 6.3 Inspektorns roll

Inspektorn har en viktig roll vilket redovisades i kapitel 5.4. Inspektorn är den främsta nyckeln till att de ekonomiska rådgivarna får in arbetstillfällen. Utifrån Parasuraman *et al.* (1985) dimensioner av tjänstekvalitet, kan ett flertal dimensioner sammanlänkas med det arbete inspektorererna gör. Vanligast är att inspektorn introducerar medlemmen till de ekonomiska tjänsterna om denne ser ett behov hos medlemmen. För att göra en korrekt introduktion i ämnet krävs det som Parasuraman *et al.* (1985) kallar sakkunskap vilket faller inom Grönroos (1983) beskrivning teknisk kvalitet. Det är alltså en kvalitetsdimension som inspektorn själv kan påverka genom kunskapsinhämtning. Många inspektorer angav att de hade en bra kunskap om de ekonomiska tjänsterna och de ekonomiska rådgivarna bekräftade att samarbetet dem emellan fungerade bra. Utöver sakkunskap är bemötande en viktig faktor i samband med inspektorns kontakt med medlemmarna. Södras inspektorer har ständig kontakt med sina medlemmar och på så sätt har en relation byggts upp redan innan de ekonomiska tjänsterna introducerats. Kundrespondenter som intervjuades bekräftade denna relation. De visste redan innan avtal ingicks att Södra var en trygg och pålitlig aktör.

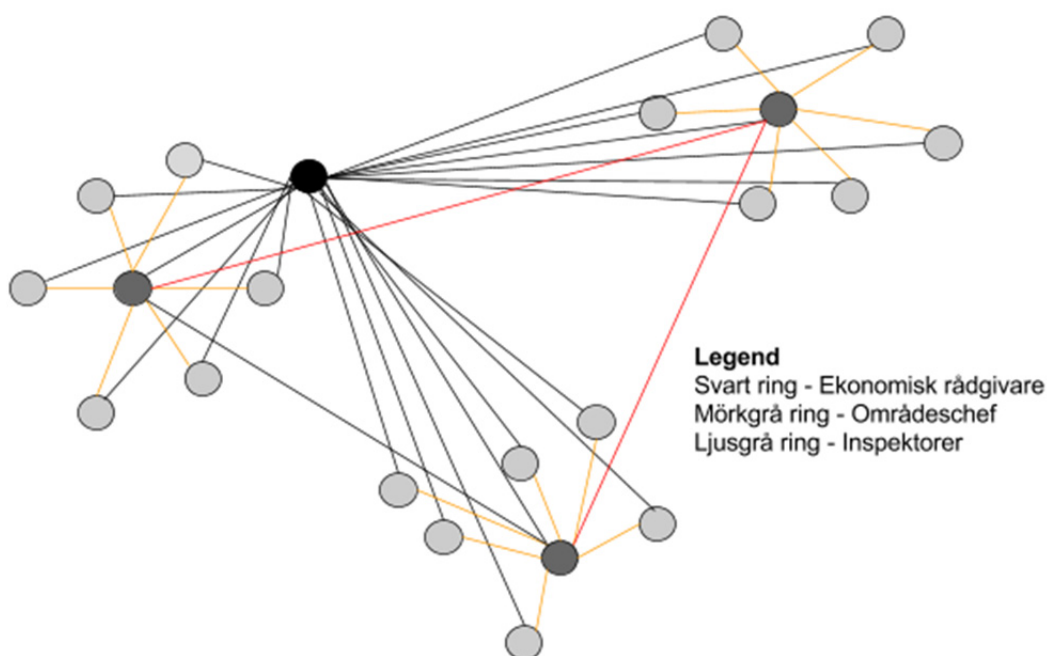
Den kommunikation som sker mellan inspektorererna och ekonomiska rådgivare kallas enligt Edvardsson & Echeverri (2002) för intern kommunikation. För att kommunikationen ska fungera krävs en minimering av det brus som kan uppstå mellan parterna, främst en skillnad i kunskap (Nilsson & Waldemarson, 2007). Enligt respondenterna, både ekonomiska rådgivare och inspektorer, har utbildningsdagar arrangerats för att förstärka den ekonomiska kunskapen hos inspektorererna. Det problematiska är att alla inspektorererna inte vill ha en ökad kunskap inom de ekonomiska frågorna. Problematiken med bruset kan därför inte uteslutas helt med utbildningsdagar. I kapitel 6.4 fortsätter resonemanget med brus och introducerar informella nätverk för läsaren.

### 6.4 Kommunikation och relationer i nätverk

Kommunikationen har kommit att spela en större roll i ett relationsmarknadsföringsperspektiv än i transaktionsmarknadsföringen (Duncan & Moriarty, 1998). I kapitel 6.2 förklarades att de ekonomiska tjänsterna är präglade av relationsmarknadsföring, därför blir kommunikationen också viktig. Det går att identifiera Edvardsson & Echeverri (2002) kommunikationskanaler i det arbetssätt som idag används för att förmedla de ekonomiska tjänsterna hos Södra. Den externa kommunikationen kan relateras till den rundringning som skedde till medlemmarna i Södra när tjänsten lanserades. För att lyckas med kommunikationen krävs det att mottagaren kan förstå budskapet (*ibid*). Frågan är om inspektorererna som utförde rundringningen var tillräckligt pålästa för vad syftet med rundringningen var. Många potentiella arbeten intogs utan att de egentligen betydde ett konkret jobb. Det andra kommunikationsperspektivet, interaktiv kommunikation, går att identifiera till den kontinuerliga interaktion som sker mellan Södras ekonomiska rådgivare och deras kunder. För att lyckas med den interaktiva kommunikationen, beskriver Edvardsson & Echeverri (2002) att budskapet ska framföras på ett förståeligt sätt och i en omgivning som mottagaren finner trygghet. I de ekonomiska tjänsterna fastighetsvärdering och ägarskifte ingår ett gratis startsamtal där rådgivarna beskriver tjänstens innebörd och i vilken omfattning arbetet sker. Det stämmer bra in på den förståelse som Edvardsson & Echeverri (2002) vill få ut av den interaktiva kommunikationen. Den andra delen, att mottagaren ska vara trygg med omgivningen, beror helt på kundens preferenser. De ekonomiska rådgivarna jobbar med olika tekniker, vissa träffar kunden på

dennes hemmaplan medan andra rådgivare väljer att ta möten på kontoret. Det är svårt att diskutera vilket alternativ som är att föredra då kunderna har olika preferenser. Här gäller det att den ekonomiska rådgivaren läser av kunden vid den första kontakten (ofta telefon) och bestämmer bästa omgivningen för efterföljande möten. Det sista kommunikationsperspektivet intern kommunikation diskuterades i kapitel 6.3. För att bygga på resonemanget med det brus som kan uppstå internt mellan parter introduceras Cross & Prusaks (2002) informella nätverk. Författarna har identifierat fyra olika roller som olika personer kan ha i ett informellt nätverk; *central sammansättare*, *gränsnycklar*, *informationsmäklare* och *specialister*.

I Figur 10 görs en tolkning av det informella nätverket som har identifierats under datainsamlingen. Figuren är uppbyggt av tre områden vilket ska motsvarar tre VO-kontor hos Södra. De mörkgrå punkterna är Verksamhetsområdenas chef, alltså en per VO-kontor. De ljusgrå punkterna motsvarar inspektorer som sitter på varje VO-kontor. Observera att antalet inspektorer inte motsvarar verkligheten. Den sista punkten är svart och motsvarar den ekonomiska rådgivaren.



Figur 10. Beskrivning av det informella nätverket mellan Södras ekonomiska rådgivare och VO-kontoren<sup>5</sup>. (baserad på Cross & Prusak, 2002 resonemang om informella nätverk)

I Figur 10 illustreras hur det informella nätverket är sammansatt. En ekonomisk rådgivare har kontakt med tre VO-kontor samtidigt och plockar således in arbete från alla dessa. Samtidigt är den ekonomiska rådgivaren stationerad på antingen ett eller möjligtvis två kontor beroende på närheten till VO-kontoren. Kontakten med inspektörerna sker således på olika sätt, vanligast personligen inom det stationerade VO-kontoret och via telefon eller mejl med andra VO-kontor. Varje områdeschef har kontakt med både sina inspektorer, den ekonomiska rådgivaren och de andra områdescheferna. En koppling går att göra till Cross & Prusak (2002) fyra identiteter. Den centrala sammansättaren bör vara områdescheferna, de innehar kunskap

<sup>5</sup> Materialet är hämtat från datainsamlingen. Författaren reserverar sig för att det kan finnas ytterligare aktörer som går att identifiera i det informella nätverket. Författaren tycker dock att ett resonemang går att föra utifrån identifierade parter.

om sitt VO-kontor likaså huvudansvar för det. Inspektörerna kan egentligen inte identifieras med någon specifik roll i det informella nätverket. Den identitet som möjligen mest kopplar till dem är informationsmäklare. Inspektörerna hjälper områdeschefen sprida information och hålla alla uppdaterade. Slutligen, den ekonomiska rådgivaren, denne har enligt figuren ovan ett stort ansvar. Rådgivaren är specialist i tre olika nätverk (VO-kontor) samtidigt. Detta göra att många kontakter är knutna till rådgivaren. Rådgivaren har enligt mig även rollen som gränsnyckel. Genom de kontakter rådgivaren har måste han koordinera inkommande arbete och sätta ett schema för när arbetet ska ske.

I det här fallet känns det informella nätverket som tydligt ut punktat och det finns ganska klara roller. Problematiken ligger i den mängd kontakter som är knutna till rådgivaren. Denne får bära ett stort arbets lass bara genom att lyckas koordinera sin egen arbetstid mellan de inspektörer som behöver hjälp.

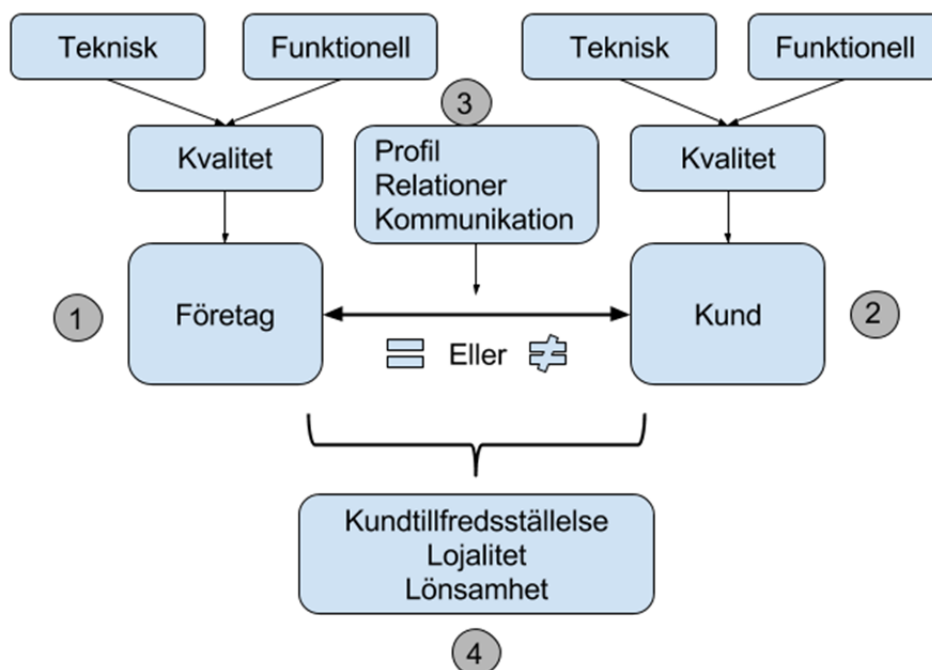
## 6.5 Kunskapens roll

Kunskapen har visat sig vara viktig för denna studies resultat. Både Grönroos (1983) modell om tjänstekvalitet och Parasuraman *et al.* (1985) kvalitetsdimensioner innehåller faktorn sakkunskap. Faktorn är dock enligt författarna riktad mot den sakkunskap tjänstemännen har. Under studien var inte tjänstemännens kunskap ifrågasatt på något sätt, varken från kundrespondenterna eller de ekonomiska rådgivarna själva. Problematiken var kundernas tveksamma kunskapsnivå vilket satte käppar i hjulet för den utvärdering studien gick ut på. Den dåliga kunskapsnivån bidrog också till kundernas avsaknad av förväntningar på tjänsten. Sörqvist (2000) menar att kunden behöver ha förväntningar på tjänsten, för att i ett senare skede utvärdera tjänsten och komma fram till om förväntningarna uppfylldes (kundtillfredsställelse).

Samtidigt som kundernas kunskap om främst generationsskiftet är låg, jobbar Södras ekonomiska rådgivare med att öka de ekonomiska kunskaperna hos inspektörerna. Detta ska bidra med ett bättre understöd till de ekonomiska rådgivarna. Det arbete inspektörerna gör för rådgivarna kan jämföras med Parasuraman *et al.* (1985) kvalitetsdimensioner sakkunskap, kommunikation och förståelse. Genom en ökad kunskap fås en större förståelse för vilken situation kunden befinner sig i, hur Södra kan hjälpa kunden och vilken information som behövs för att fortsätta generationsskiftesprocessen.

## 6.6 Förbättringsområden

Lönsamheten i ett företag kan kopplas till hur företaget jobbar med kvalitet, uppfyller kundens förväntningar (kundtillfredsställelse) och skapar långsiktiga relationer (lojalitet) (Sörqvist, 2000). Genom att ständigt följa upp kvalitetsarbetet får företaget möjlighet att förbättra sin lönsamhet. I Figur 11 visas det teoretiska ramverket tillsammans med utprickade förbättringsområden som identifierats i studien.



Figur 11. Förbättringsområden i förhållande till studiens teoretiska ramverk.

Det teoretiska ramverket i Figur 11 har identifierat 3 större förbättringsområden. Första förklaras problematiken bakom dessa under respektive siffra. Slutligen ges i punkt 4, förslag på förbättringar som ska bidra till högre kundtillfredsställelse samt bättre lojalitet och lönsamhet.

#### 1. Företagets kvalitetsarbete

Utifrån datainsamlingen framkom att de ekonomiska rådgivarna uppfyllde de flesta av de funktionella kvalitetsaspekterna beskrivet i det teoretiska ramverket. Genom gedigen kunskap inom området finns det en stor förståelse för vilka aspekter som teorin beskriver som viktiga för tjänstekvalitet. Problematiken ligger istället i det som Grönroos (1983) kallar teknisk kvalitet, alltså vad företaget ska leverera. Här går det att lyfta faktorerna tekniska lösningar och affärssystem. Det finns idag inget fullt fungerande IT-system som behandlar all information. Detta leder till onödig tidsåtgång för administration. Tid som skulle kunnat prioriteras på andra saker. Resonemanget med ett fungerande IT-system kan även appliceras på den osäkerhet som råder bland inspektörerna. Inspektörerna jobbar på olika sätt när en medlem efterfrågar ekonomiska rådgivning, framförallt hur inspektorn förflyttar tjänstemöjligheten till de ekonomiska rådgivarna. Genom ett standardiserat affärssystem skulle inspektörerna jobba på ett likartat sätt och ge de ekonomiska rådgivarna bra förutsättningar till den framtida processen med kunden.

#### 2. Kundernas kunskap

Kundernas kunskap har visat sig vara en akilleshäla under studiens gång. Eftersom kunderna har en låg kunskapsnivå om generationsskiftet kan dessa inte återge varför tjänsten var bra och vilka kvalitetsaspekter som borde relateras till tjänsten. Detta gör att det teoretiska ramverket som studien bygger på inte lyckas få ut den mängd data som hoppats på innan datainsamlingen startades. Framförallt blev det som Grönroos (1983) kallar teknisk kvalitet i princip utebliven, alltså vad företaget ska leverera. En parallell går att dra mellan kundens brist av tekniska kvalitetsaspekter och kundens fokus på förståelse under generationsskiftesprocessen. Förståelsen som enligt Grönroos (1983) länkas ihop med den funktionella kvaliteten efterfrågades starkt av kundrespondenterna.

### 3. Vikten av kommunikation och relationer

Under datainsamlingen blev det tydligt att Edvardsson & Echeverri (2002, s 218) citat *"Tjänsteprocessen bygger på båda parter interaktion med varandra och denna interaktion är kommunikativ till sin natur"*, står i fokus för denna studie. Under ett generationsskifte är det den kontinuerliga diskussionen mellan kund och tjänsteman som tar processen vidare. Alla ekonomiska rådgivare bekräftade diskussionsprocessen som viktig, vilket betyder att de förstår vikten av bra kommunikation. Ett öppet diskussionsklimat har positiv verkan på flera av Parasuraman *et al.* (1985) kvalitetsdimensioner. Genom en kontinuerlig kommunikation visar de ekonomiska rådgivarna att de är tillgängliga, har tillförlitlighet mot kunden och skapar en djupare förståelse för kunden behov.

Eftersom kunderna till de ekonomiska rådgivarna redan är medlemmar i Södra, finns redan det som Grönroos (1996) kallar profil. Kundernas profil mot Södra är av positiv karaktär. Flera av respondenterna hade varit medlemmar under lång tid och såg Södra som ett tryggt alternativ. Detta har enligt Grönroos (1996) en positiv inverkan den upplevda kvaliteten av en tjänst.

### 4. Kundtillfredsställelse, lojalitet och lönsamhet

För att uppnå kundtillfredsställelse, lojalitet och lönsamhet krävs enligt Sörqvist (2000) en kvalitetsgrund. Som tidigare diskuterat är kvaliteten i en tjänst starkt styrd av kundens preferenser. För att förstå vilka kvalitetsaspekter som behöver förbättras kan Matzler *et al.*, (2004) importance-performance analysmodell användas. Utifrån modellen går det att placera faktorer som kunderna i studien upplevde som viktiga och relatera dem till de förbättringsområden som också uppkom under intervjuerna. En faktor som kunderna nämnde var tidsfaktorn. Tidsfaktorn befinner sig idag mellan kvadrat ett och två i Matzler *et al.*, (2004) modell, alltså hög vikt med hyfsad tillfredsställelse. Förbättringsområden som kan höja faktorns tillfredsställelse är utökning av antalet ekonomiska rådgivare eller att ge inspektorn en större roll i tjänsteprocessen. Detta skulle ge de ekonomiska rådgivarna större utrymme att hjälpa fler kunder. En annan faktor är förståelsen, att kunderna får chans att förstå vad som sker under processen. Denna faktor kan placeras i Matzler *et al.*, (2004) kvadrat ett vilket betyder att faktorn även uppfylls. För att fortsätta leverera en bra förståelse behöver de ekonomiska rådgivarna standardisera sina arbetssätt efter hur de jobbar idag. Här blir det viktigt med förbättringsområdet digitalisering av kontrakt och fasta mallar för de olika tjänsterna. Slutligen är det värt att nämna priset. Priset var en faktor som få respondenter nämnde. Avsaknaden av både betydelse och potentiell tillfredsställelse placerar faktorn i Matzler *et al.*, (2004) kvadrat 3. Södra behöver alltså inte prioritera denna faktor.

## 7 Diskussion

*I diskussionskapitlet diskuteras resultat och sin analys i förhållande till tidigare forskning, presenterat i kapitel ett och fyra. Ett resonemang förs även av den metod som använts för studien. Först presenteras metoddiskussionen och slutligen resultatdiskussionen som utgår från forskningsfrågorna.*

---

### 7.1 Metoddiskussion

I detta kapitel görs en kritisk granskning av metodvalen i studien. Här redovisas och motiveras beslut som tagit under resans gång. Arbete bygger på en fallstudie där kvalitativa intervjuer använts för datainsamlingen. Många röster är kritiska till detta tillvägagångssätt och menar på att studiens resultat inte går att generalisera. Det går ändå att försvara varför metoden används i arbetet. Främsta orsaken var att studien skulle behandla en specifik del av ett företag och genom intervjuer måla upp en bild i dess verkliga kontext. Målet var inte att kunna generalisera resultatet utan skapa en djupare bild av fenomenet i en kontext.

Studien är uppbyggd av kvalitativa intervjuer, både face-to face intervjuer och telefonintervjuer. Valet av att utnyttja båda teknikerna grundar sig på två faktorer, geografi och vikten av användbara data. En avvägning gjordes mellan vilka respondenter som kunde bidra med mest data och den geografiska spridning som då behövde täckas med bil. De ekonomiska rådgivarna antogs bidra med mest användbara data och det motiverade personliga intervjuer. Samtidigt gick det att samla dessa intervjuer inom ett specifikt tidsintervall. Intervjuerna tog i snitt en timme vilket teorin anser vara rimligt. För övriga två respondentgrupper (skogsinspektorer och kunder) kunde inte datainsamlingen motivera personliga intervjuer, den geografiska spridningen blev för stor och tiden räckte därför inte till. Valet föll på telefonintervjuer vilket var motiverat vid den tidpunkten i studien. I efterhand finns det faktorer som ändå hade motiverat personliga intervjuer. Den närvarande faktorn i en intervju förlorades och respondenterna hade svårt att ge djupgående svar. Under omständigheterna var svaren respondenterna gav fullt tillräckliga för att studien skulle genomföras. I framtida studier bör den intervjuande överväga närvarande intervjuer i en kvalitativ fallstudie för att uppnå den bästa datainsamlingen.

Studiens urval är baserat av ett icke-sannolikhetsurval vilket motiverades av att det vid kvalitativ datainsamling ställs mindre krav på ett representativt urval. Följaktligen valdes respondenter som kunde bidra med data för studiens bästa. Detta medförde att studien inte går att generaliseras på samma sätt som när respondenterna väljs helt slumpmässigt. Som påpekats tidigare är inte studiens syfte att kunna generalisera resultatet. Egentligen gjordes inget urval av de ekonomiska rådgivarna på Södra, alla ekonomer medverkade i studien. Det ses som en styrka då alla infallsvinklar har täckts och ett fullgott data samlats in. De ekonomiska rådgivarna fick sedan rekommendera skogsinspektorer till studien, detta för att handplocka de inspektorer som varit i kontakt med rådgivarna. Här går det att diskutera om det beslutet verkligen gjorde att resultatet blev så objektivt som möjligt. Å andra sidan hade det varit riskabelt att intervjua skogsinspektorer som inte varit i kontakt med de ekonomiska rådgivarna. Dessa hade kanske inte kunnat bidra med relevant information.

När kundrespondenternas urval bestämdes, fanns det att tillgå en sammanställning av vilka som nyttjat tjänsterna fastighetsvärdering och ägarskifte. Eftersom tjänsterna var relativt nystartade i Södra hade inte kundregistret hunnit byggas upp. Det gällde framförallt ägarskifte, många ägarskiftesprocesser var pågående men inte lika många avslutade. Vidare fanns inga telefonnummer kopplade till sammanställningen. Det bidrog att alla

telefonnummer behövde hittas manuellt. Urvalet bestämdes därför efter vilka kontaktuppgifter som gick att få tag på. Tillvägagångssättet troddes inte påverka studiens datainsamling då det aldrig går att veta i förväg vilka kunder som kan bidra med relevant data.

Det märktes ganska snabbt att den ekonomiska kunskapsnivån<sup>6</sup> hos kundrespondenterna var låg under telefonintervjuerna. Det gjorde att kunderna hade svårt att svara på frågor relaterade till tjänstekvalitet. För studiens bästa, valdes att förklara för kunden vad som menades med tjänstekvalitet vilket skulle hjälpa kunden på traven. Det går att föra ett resonemang om beslutet var rätt. Påverkades kunden i den uträkningen att svaren styrdes mot intervjuguidens förbestämda svarsalternativ? I slutändan känns beslutet som rätt. Hade kundrespondenterna inte fått begreppet förklarat för sig, hade heller ingen användbar data samlats in på den viktigaste frågan för studien.

## 7.2 Resultatdiskussion

I detta kapitel diskuteras studiens forskningsfrågor. Till grund för diskussionen ligger empiri och analyskapitlet som sätts i relation till tidigare studier vilka återfinns i kapitel ett och fyra.

### 7.2.1 Vilka kvalitetsaspekter är viktiga för generationsskiftesprocessen?

Det går att lyfta fram flera kvalitetsaspekter som respondenterna nämnde som viktiga under ett generationsskifte. Först och främst efterfrågades en förståelse under processen. Eftersom de ekonomiska rådgivarna innehar en så pass högre kunskapsnivå än kunderna krävs det ständigt att rådgivarna förmedlar en förklaring av vad som sker. Detta går hand i hand med det diskussionsklimat som både kunderna och de ekonomiska rådgivarna uppskattar. Processen kan ses som en lärandeprocess för kunden som skapar sig en förståelse under vägen. Palmkvist (2009 och Andersson & Lingheimer (2012) kom också fram till att ett bra diskussionsklimat leder till en bättre förståelse.

Flera studier har diskuterat tidsaspekten under ett generationsskifte (Palmkvist, 2009; Andersson & Lingheimer, 2012; Vestin & Öberg, 2013). De menar att ett generationsskifte behöver tid för att dels lösa alla frågetecken men också minska stressen att få fram en lösning så fort som möjligt. Utifrån studien finns det resultat som både bekräftar dessa studier men också motsätter sig dem. Istället för att generalisera alla generationsskiften måste varje generationsskifte väga tidsfaktorn mot den oklarhet som finns inom familjen. Om familjen diskuterat ägarskiftet och kommit fram till en lösning innan en konsult kopplas in, blir tidsfaktorn mer avgörande. Familjen vill då ha professionell hjälp som reder ut det ekonomiska och juridiska inom ett rimligt tidsperspektiv. Skulle istället familjen vara på ruta ett när konsulten kopplas in, krävs ett längre tidsperspektiv där ett lösningsalternativ får växa fram. Den ekonomiska rådgivaren får därför ett ansvar att uppfatta vart i processen generationsskiftet befinner sig. Under intervjuerna med de ekonomiska rådgivarna framkom att de var väl medvetna om detta och anpassade alltid processen efter kundens önskemål.

En intressant kvalitetsaspekt som knappt nämndes under intervjuerna var den ekonomiska biten. Priset som är en av grundstenarna i marknadsföringsmixen verkade spela en liten roll för kunderna. En slutsats som några av de ekonomiska rådgivarna också gjort. En anledning till detta kan vara ett större fokus på det som Christopher *et al.*, (1995) kallar den utökade marknadsföringsmixen. Här återfinns förutom de klassiska 4: Pna även *personer, processer* och *kundservice*. Ett generationsskifte innebär ofta samtal om de stora frågorna i livet,

---

<sup>6</sup> Den ekonomiska kunskapsnivån relaterar i detta fall till kunskap om generationsskiften.



ålderdom och barnens framtid för att nämna några. Här får personer, processer och kundservice en större roll än priset.

Johnston (2005) för ett intressant resonemang om problematiken att tjänstekvalitet blivit en synonym till kundtillfredsställelse. Författaren menar att kunden har blivit styrande för vad som är tjänstekvalitet och inte företaget. Relateras detta till bland annat Vargo & Lusch (2004) SDL och intåget av relationsmarkandsföringsperspektivet, känns det rimligt att tjänstekvalitet styrs av kunden eftersom kunden står i centrum för tjänsteproduktionen. Studien har redan identifierat att kunden har en viktig roll i tjänsteskapandet. Utifrån studiens resultat finns det dock vissa frågetecken om verkligen kunden ska styra tjänstekvaliteten. Kundrespondenterna i studien menar att de har för dålig kunskap för att komma med kvalitetsförbättringar vilket enligt Johnston (2005) leder till att inga förbättringar sker. Det finns alltså en svårighet att utreda vad tjänstekvalitet är för kunden. Det blir därför viktigt för företagen att kunna lita på sitt egna kunnande också kan skapa kvalitetsförbättringar. Både de intervjuade inspektörerna och ekonomiska rådgivarna kom med kvalitetsförbättringar som var i enlighet med den teori som finns på området.

### 7.2.2 Vilken roll har kunden i tjänsteskapandet?

Skogsägarens traditionella roll är att leverera råvara till skogsindustrin (Mattila & Roos, 2014), alltså vara en leverantör. Skogsföretag står inför en förändring om den inte redan är här. I och med att skogsföretag erbjuder fler tjänster till skogsägarna blir dessa skogsägare kunder till företaget, inte bara virkesleverantörer. Flera studier har visat på skogsägarens vilja att bli behandlad som en kund (Lidestav, 1998; Westin & Nordlund, 2010; Mattila & Roos, 2014) oavsett om de levererar skogsråvara eller efterfrågar röjning. Inom Södra arbetas det för att kunden ska känna sig så välkommen som möjligt. *"Södra agerar utifrån vad som är bäst för kunderna, ägarna och skogen"* (Södra, 2015, s 5). Det var genom en motion från medlemmar som den ekonomiska rådgivningstjänsten växte fram. Detta tyder på att Södra lyssnar på sina medlemmar och vad de efterfrågar.

Vidare finns tydliga likheter mellan Vargo & Lusch (2004, 2008) premisser (FP) för SDL och den roll kunden har under en generationsskiftesprocess. Först och främst gäller FP 1, det är i grund och botten processen under ett generationsskifte som genererar den färdiga lösningen. Vidare identifieras FP 4, kunskap och skicklighet skapar konkurrensfördelar. Den kunskap som de ekonomiska rådgivarna har, både ekonomiskt men även skogligt skapar konkurrensfördelar jämt mot konkurrenter. Ytterligare premisser som uppfylls är FP 6,7 och 8. Det är kunden som under generationsskiftet bollar idéer och förklarar egna tankar till den ekonomiska rådgivaren. Detta gör att den ekonomiska rådgivaren kan komma med olika lösningsförslag och det är sedan upp till kunden att realisera ett av förslagen. Slutligen styrs generationsskiftet av den unika situationen, vilket är i linje med FP 10. Det är alltså genom kunden tjänsten skapas och genererar värde. Kunden har fått en central roll i tjänsteskapandet vilket tyder på att tjänstelogiken har anammats av Södra.

Även om studien har identifierat kundens centrala roll i tjänsteskapandet, finns en osäkerhet i om kunden klarar av att axla rollen. Arbetet har genomgående diskuterat kundernas bristande kunskapsnivå. Kundens förväntningar finns till för att täcka gapet mellan förväntan och realiserad upplevelse (Edvardsson & Echeverri, 2002). Förväntningar skapas av kunders kunskap om tjänsten vilket enligt studien saknas. Södras ekonomiska tjänster befinner sig fortfarande i initieringsstadium vilket också bidrar till bristen av förväntningar från kunden. Det är därför för tidigt att dra några slutsatser om huruvida kunden kan axla den centrala rollen som kännetecknar tjänstelogiken. Kunden måste istället växa in i rollen genom en ständig lärandeprocess.

### 7.2.3 Vilken roll spelar kommunikation och relationer under ett generationsskifte?

Det finns flera studier som påpekar vikten av att kommunikationen och relationen fungerar under ett generationsskifte (Löfvendahl, 2008; Palmkvist, 2009; Andersson & Lingheimer, 2012; Vestin & Öberg, 2013). Palmkvist (2009) kom fram till att en personlig kontakt bör hållas med kunden under ett generationsskifte. Under denna studie bekräftades resonemanget. Samtliga ekonomiska rådgivare tog personlig kontakt med kunden under processen. De beskrev det som en nödvändighet för att kunna diskutera ägarskiftet och få processen framåt.

Eftersom Södras inspektorer har en viktig roll att marknadsföra och fånga in potentiella kunder åt de ekonomiska rådgivarna, ställs högre krav på kommunikation mellan parterna. Att utnyttja en mellanhand kan leda till bortkommen och förändrad information (Nilsson & Waldemarson, 2007) mellan inspektorn och rådgivaren. Utifrån studiens resultat går det att identifiera en osäkerhet om huruvida kommunikationen sker på bästa tänkbara sätt. Det finns idag ingen given kommunikationsväg mellan inspektorn och rådgivaren, vissa skickar mejl och andra tar direktkontakt. Wang *et al.* (2015) beskriver detta som brist i koordination inom företaget, men eftersom de ekonomiska tjänsterna är relativt nyskapade och fortfarande befinner sig i ett initieringsstadium kan problematiken förstås. Det gäller för Södra att skapa en kommunikationsbas mellan parterna för detta leder enligt Wang *et al.* (2015) till högre kundtillfredsställelse. Det fanns en liten oenighet om hur den kommunikationsbasen skulle se ut mellan inspektorer och rådgivarna. Rådgivarna ville se inspektorer ta en större roll vid framförallt initialskedet då kunden kontrakteras. För att inspektorer ska ha en större roll blir utbildning en viktig parameter men vissa inspektorer kände att det inte var rätt väg att gå. Istället förespråkade inspektorer ytterligare anställningar av ekonomiska rådgivare. Här gäller det att inspektorer och rådgivarna klargör vilken roll parterna ska ha. En lösning som inspektorer framförde, tydliga mallar kan lösa problematiken. Finns det en given mall för inspektorn om hur denne ska agera när en medlem efterfrågar en ekonomisk rådgivning, förenklar det rådgivarens vardag samtidigt som inspektorn slipper ytterligare utbildning.

Det finns även fler studier som trycker på vikten av planering och koordinering (Löfvendahl, 2008; Palmkvist, 2009; Andersson & Lingheimer, 2012). I kapitel 4.2.2 beskrevs vad Södra erbjuder under en fastighetsvärdering och ett generationsskifte. Detta är dels ett bra sätt att visa kunden vad som förväntas ske under processen men också ett bra planeringsverktyg för de ekonomiska rådgivarna att följa. För att lyfta planeringen ytterligare går det att väva in resonemanget om tydligare mallar från kapitel 6.6. Att då inte bara skapa mallar för inspektorer utan även för kunderna/medlemmarna. Vad är det som förväntas av kunden under framförallt generationsskiftesprocessen och vilka frågor kan diskuteras inom familjen i förväg. Skulle en sådan mall finnas att tillgå kunden, skapar det bättre förutsättningar för en bra start på generationsskiftesprocessen.

## 8 Slutsatser

*I kapitel 8 återkopplas studien till sitt syfte, vilket var att identifiera faktorer som påverkar kvalitetsuppfattningen mellan företag och deras kunder. Avslutningsvis redovisas rekommendationer för företaget och ger förslag på framtida forskning.*

---

### 8.1 Allmänna slutsatser

I det inledande kapitlet identifierades en hög framtida efterfråga av generationsskifteten (Bertholdsson *et al.*, 2015; Swedbank *et al.*, 2016). För att möta efterfrågan behöver företag en god kundförståelse och en möjlighet att utveckla sina tjänster. Syftet med studien var därför att identifiera faktorer som påverkar kvalitetsuppfattningen mellan företag och deras kunder.

Resultatet bekräftar att det finns en stor efterfrågan av ekonomiska tjänster, främst generationsskifteten. Medlemmarna i Södra är överens om det nytillkomna tjänsteerbjudandet gynnar Södra som företag. Södra kan nu erbjuda en helhetrådgivning till sina medlemmar.

Utifrån studien har flera faktorer som påverkar kvaliteten identifierats. Den kanske viktigaste faktorn var att både visa förståelse för kundens situation och skapa förståelse för kunden. Kundrespondenternas kunskap sviktade mer än väntat vilket ytterligare lyfter faktorn förståelse. Det gäller därför att anpassa den erbjudna tjänsten efter den kunskap kunden har inom området. Ytterligare faktorer som går att erhålla är vikten av kommunikation under en generationsskiftesprocess. Kunden skapar tjänstetillfället och endast genom en diskussionsprocess kan slutprodukten nås. Eftersom inspektörerna har en viktig roll i initialskedet av generationsskiftet, blir kommunikationen mellan inspektorn och den ekonomiska rådgivaren också av stor vikt. Några av kundrespondenterna var missnöjda med tidsfördröjningen som uppstod mellan de varit i kontakt med inspektorn och kontakten med rådgivaren skedde. Det gäller därför att inspektörerna och de ekonomiska rådgivarna blir mer samspelta och får en förståelse för varandras roll i tjänsteskapandet.

### 8.2 Rekommendationer till företaget

Rekommendationer till Södras ekonomiska rådgivning för att öka kundtillfredsställelsen:

- Det är inte kundnöjdheten som är problematiken för Södras ekonomiska rådgivning idag utan bristen på ett fungerande affärssystem.
- En lösning behövs för den bristande arbetskraften som arbetet identifierat. På sikt blir arbetsbelastningen för hög.
- Fortsätta visa engagemang och förståelse för kunden situation.
- Prioritera personliga möten då kunderna uppskattat detta.
- Anordna fler generationsskifteskvällar för att höja skogsägarnas kunskap
- Fortsätta bistå inspektörerna med hjälp eftersom de tycker samarbetet varit lyckat hittills.
- Minimera marknadsföring av tjänsterna, jobba på befintlig orderstock och upprätta ett fungerande affärssystem.

### 8.3 Förslag på fortsatt forskning

Studien bygger på en fallstudie med kvalitativ datainsamling vilket har genererat en djupare förståelse för vilka kvalitetsaspekter som påverkar ett lyckat generationsskifte. Problematiken är att det inte går att generalisera resultatet till den stora massan. Som komplement till studien skulle det vara intressant med en kvantitativ studie som bygger på resonemanget. Detta skulle leda till att resultatet blir mer generaliserbart.

En faktor som studien åsidosatte var känslomässiga aspekter vid ett generationsskifte. Det finns studier som undersökt aspekten men då endast mot lantbruks- och jordbruksgårdar. Det finns därför utrymme för att genomföra en studie mot generationsskifte av skogsgårdar där känslorna står i fokus. Genom att väva in känslorna kan en ytterligare förståelse fås av hur företag ska jobba för att höja kundtillfredsställelsen vid generationsskiften.

Studiens resultat tyder på att skogsföretag i allt större utsträckning skapar värde tillsammans med skogsägaren. Det skulle därför vara intressant med en studie som granskar vilken funktion en skoglig medlemsorganisation idag har. Produktlogik med kunden som leverantör eller tjänstelogik med kunden som medproducerade? Skogsföretag erbjuder idag ett stort antal tjänster till skogsägarna men ser de kunden som en medproducerande part?

# Referenslista

## Tryckta källor

- Abrahamsson, S. (2016). *Värdeskapande i en kooperativ förening*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter: Jägmästarutbildningen. (examensarbete 2016:175). Available from: <http://stud.epsilon.slu.se/9264/>. [Accessed 2017-01-23].
- Andersson, J. & Lingheimer, I. (2012). *Generationsskifte i lantbruksföretag: en fallstudie om tre ägares tankar inför ett generationsskifte*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi: Agronomutbildningen. (examensarbete 2012:756). Available from: <http://stud.epsilon.slu.se/4959/>.
- Bertholdsson, J., Lindberg, J. & Alstad, V. (2015). *Skogsägarens företagsbok 2016*. Mölnlycke: LRF Konsult.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. ed Stockholm: Liber.
- Bränström, S. L. (2015). Tjänstesektorn växer och industrisektorn krymper. *SvD.se*. Available from: <http://www.svd.se/tjanstesektorn-vaxer-och-industrisektorn-krymper>. [Accessed 2017-01-23].
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. & Pelton, L. (1995). Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together. *International Business Review*, 4(4), 538–541.
- Cross, R. & Prusak, L. (2002). The people who make organizations Go-or Stop. *Harvard business review*, 80(6), 104–112.
- Duncan, T. & Moriarty, S. E. (1998). A Communication- Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13.
- Edvardsson, B. & Echeverri, P. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B. & Echeverri, P. (2012). *Marknadsföring i tjänsteekonomi*. 2. ed Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online], 39(2), 327–339. Available from: <http://link.springer.com/10.1007/s11747-010-0200-y>. [Accessed 2017-01-25].
- Grönroos, C. (1983). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. 1. ed Malmö: Liber.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision* [online], 32(2), 4–20. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00251749410054774>. [Accessed 2017-02-14].
- Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. 3. ed Malmö: Liber.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring - kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. ed Malmö: Liber.
- Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. 3. ed Malmö: Liber.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (Nilsson, B., Övers.) 2. ed Lund: Studentlitteratur.
- Johnston, R. (2005). Service operations management: from the roots, up. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1298–1308.
- Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing* [online], 45(1/2), 277–294. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/03090561111095702>. [Accessed 2017-01-23].
- Kowalkowski, C. & Kindström, D. (2012). *Tjänster och helhetslösningar*. 1. ed Malmö: Liber.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Torhell, S.-E., Övers.) 2. ed Lund: Studentlitteratur.
- Lidestav, G. (1998). Women as non-industrial private forest landowners in Sweden. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 13(1), 66–73.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage Publications Inc.
- Löfvendahl, S. (2008). *Generationsskifte i lantbruksföretag: en arbetsgång och fallstudie*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi. (examensarbete 2008:509). [Accessed 2017-03-08].
- Magnusson, L. (2016). *Skapande av varaktiga relationer mellan en inköpsorganisation och leverantörer*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter: Jägmästarutbildningen. (examensarbete 2016:182). Available from: <http://stud.epsilon.slu.se/9907/>.
- Mattila, O. (2015). Towards service-dominant thinking in the Finnish forestry service market. *Dissertationes Forestales* [online], 2015(198). Available from: <http://www.dissertationesforestales.fi/article/1982>. [Accessed 2017-01-25].
- Mattila, O. & Roos, A. (2014). Service logics of providers in the forestry services sector: Evidence from Finland and Sweden. *Forest Policy and Economics* [online], 43, 10–17. Available from: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1389934114000410>. [Accessed 2017-01-23].

- Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B. & Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance–  
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850103000555>. [Accessed 2017-02-13].
- Nilsson, B. & Waldemarson, A.-K. (2007). *Kommunikation - samspel mellan människor*. 3. ed Lund: Studentlitteratur.
- Näringsdepartementet (2010). En strategi för ökad tjänsteinnovation. Regeringskansliet. Available from: <http://www.regeringen.se/49bbc5/contentassets/48d64140a4a443b4aeaa3d2f4e28e940/promemoria-en-strategi-for-okad-tjansteinnovation>. [Accessed 2017-01-25].
- O’Shaughnessy, J. & O’Shaughnessy, N. J. (2009). The service-dominant perspective: a backward step? *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 784–793.
- Palmkvist, S. (2009). *Generationsskiftet i familjejordbruk: genomförande och familjerelationer*. Sveriges lantbruksuniversitet. Skogsvetenskapliga fakulteten: Skogsmästarutbildningen. (examensarbete 2009:26). Available from: <http://stud.epsilon.slu.se/894/>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* [online], 49(4), p 41. Available from: <http://www.jstor.org/stable/1251430?origin=crossref>. [Accessed 2017-02-20].
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal* [online], 6(2), 75–86. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/13522750310470055>. [Accessed 2017-02-16].
- Robson, C. & McCartan, K. (2016). *Real world research*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Schönning, E. (2014). *Nästa generation skogsägares behov av tjänster och rådgivning*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skoglig resurshushållning: Jägmästarutbildningen. (examensarbete 2012:380). Available from: <http://stud.epsilon.slu.se/7517/>. [Accessed 2017-01-23].
- Skogsstyrelsen (2014). Skogsstatistik årsbok 2014. Swedish Forest Agency. Available from: <https://www.skogsstyrelsen.se/globalassets/statistik/historisk-statistik/skogsstatistisk-arsbok-2010-2014/skogsstatistisk-arsbok-2014.pdf>. [Accessed 2017-01-25].
- Swedbank, LRF Konsult & Sparbankerna (2016). Skogsbarometern 2016. Available from: [https://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@kp/documents/presentation/cid\\_2159963.pdf](https://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@kp/documents/presentation/cid_2159963.pdf). [Accessed 2017-01-25].
- Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden - kundtillfredsställelse, orsaker och effekter*. Malmö: Liber.
- Södra (2015). Vårt Södra. Södra. Available from: [http://www2.sodra.com/Documents/PDF/Finansiellt/V%C3%A5rt\\_S%C3%B6dra\\_2015.pdf](http://www2.sodra.com/Documents/PDF/Finansiellt/V%C3%A5rt_S%C3%B6dra_2015.pdf). [Accessed 2017-01-26].
- Sörqvist, L. (2000). *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Tillväxanalys (2010). *Tjänstesektorns storlek - sysselsättning, produktivitet, förädlingsvärde, andel av BNP, andel av export med fokus på KIBS* [online]. Östersund: Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. (2010/014).
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. 2. ed Lund: Studentlitteratur.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* [online], 68, 1–17. Available from: [http://www.academia.edu/download/35372953/Vargo\\_and\\_Lusch.pdf](http://www.academia.edu/download/35372953/Vargo_and_Lusch.pdf). [Accessed 2017-01-23].
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online], 36(1), 1–10. Available from: <http://link.springer.com/10.1007/s11747-007-0069-6>. [Accessed 2017-01-23].
- Vestin, S. & Öberg, M. (2013). *Att stödja generationsskiftet bland privata skogsägare: virkesköparnas inställning och arbetssätt hos SCA Skog i Västerbottens förvaltning*. Sveriges lantbruksuniversitet. Fakulteten för skogsvetenskap: Jägmästarutbildningen. (examensarbete 2013:38). Available from: <http://stud.epsilon.slu.se/6561/>. [Accessed 2017-03-08].
- Wang, Y., Wallace, S. W., Shen, B. & Choi, T.-M. (2015). Service supply chain management: A review of operational models. *European Journal of Operational Research* [online], 247(3), 685–698. Available from: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0377221715004646>. [Accessed 2017-05-15].
- Westin, K. & Nordlund, A. (2010). Forest Values and Forest Management Attitudes among Private Forest Owners in Sweden. *Forests*, 2(1), 30–50.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (Nilsson Björn, Övers.) 1. ed Malmö: Liber.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service - balancing customer perceptions and expectations*. New York: Simon and Schuster. performance analysis. *Industrial Marketing Management* [online], 33(4), 271–277. Available from:

## Digitala källor

www: SCB. *Rekordår och kriser – så har BNP ökat och minskat*. [online] (2015) (Sverige i siffror). Available from: <http://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/samhallets-ekonomi/bnp---bruttonationalprodukten/>. [Accessed 2017-02-27].

# Bilagor

## Bilaga 1 – Intervjuguide anställda ekonomiska rådgivare

Intervjufrågor	Koppling till teori	Referenser
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Namn</li> <li>- Placeringsområde</li> <li>- Erfarenhet inom området</li> <li>- Nuvarande arbetssituation</li> </ul>	Bakgrundsinformation	
1. Kan du berätta lite hur du jobbar med att etablera kundkontakt?	Behandlar kvalitetsdimensionerna: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bemötande</li> <li>- Tillgänglighet</li> </ul>	(Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
2. Hur säkerhetsställer du att du levererar god kvalitet på själva produkten till kunderna?	Behandlar den tekniska kvaliteten av tjänsten:	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
a) Kunskapsmässigt b) Faktisk produkt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sakkunskap</li> <li>- Teknisk kvalitet</li> </ul>	
3. Hur jobbar du processmässigt för att leverera en bra produkt till kunden?	Behandlar den funktionella kvaliteten av tjänsten:	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
a) Liknande arbetsprocess varje gång? b) Olika angreppssätt beroende på vilken del av tjänsten som förmedlas? c) Någon faktor du tycker är viktig men är svår att uppfylla?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pålitlighet</li> <li>- Reaktionssnabbhet</li> <li>- Tillgänglighet</li> <li>- Bemötande</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Tillförlitlighet</li> <li>- Säkerhet</li> <li>- Förståelse</li> <li>- Påtaglighet</li> </ul>	
4. Hur ser du på kunden? Vad är kundens roll?	Relationsmarknadsföring - Transaktionsmarknadsföring	(Edvardsson & Echeverri, 2002; Gummesson, 2002; Kowalkowski & Kindström, 2012)
a) Medproducent eller enbart slutkund		
5. Hur jobbar ni för att uppnå en god kundrelation?	Relationsmarknadsföring och kommunikation	(Edvardsson & Echeverri, 2002; Gummesson, 2002; Kowalkowski & Kindström, 2012)
a) Delaktighet b) Kommunikation		
6. Utifrån kundens perspektiv:	Klassificering enligt ”Three factor” teorin:	(Matzler <i>et al.</i> , 2004)
a) Vad tror du kunden förväntar sig av er som tjänsteleverantör? b) Vad kan ni erbjuda som kunden upplever som ”gräddes på moset”?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basfaktorer</li> <li>- Prestanda faktorer</li> <li>- Extraordinära faktorer</li> </ul>	
7. Hur värderar du tiden mellan kunder till era tre tjänster och den hjälp som erbjuds inspektörerna?	Bakgrundsinformation	



8. Hur upplever du att kommunikationen fungerar mellan dig och inspektörerna? a) Vågar dem höra av sig om frågor?	Kommunikation	(Duncan & Moriarty, 1998; Edvardsson & Echeverri, 2002; Nilsson & Waldemarson, 2007; Grönroos, 2008)
9. Känner du att du kan tillgodose era inspektörer med den uppbackning de behöver i ekonomiska frågor? a) Varför/varför inte?	Kvalitetsdimensionerna - Sakkunskap - Tillgänglighet	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
10. Vilka förbättringsområden tycker du det finns med dagens arbetssätt? a) Kontaktnät? b) Standardisering?	Kvalitetsdimensionerna och nätverksorganisation	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
11. Känner du att en ökad kunskap hos inspektörerna skulle underlätta ditt arbete? a) Varför/Varför inte?	Kvalitetsdimensionen - Sakkunskap	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
12. Något du vill tillägga?		

## Bilaga 2 – intervjuguide inspektorer

Intervjufrågor	Koppling teori	Referens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Placeringsområde?</li> <li>- Vilken ekonomisk rådgivare kan du kontakta?</li> </ul>	Bakgrundinformation	
1. Hur väl känner du till de ekonomiska rådgivarna och vad de jobbar med?	Bakgrundsinformation	
2. Har du fått någon respons för de ekonomiska rådgivningstjänsterna bland era medlemmar i Södra?	Bakgrundsinformation	
a) Vilken är den vanligaste ekonomiska tjänsten som medlemmarna efterfrågar?		
3. Hur hanterar du responsen?	Behandlar den funktionella kvaliteten av tjänsten:	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
a) Arbetssätt		
b) Kontakt med de ekonomiska rådgivarna?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pålitlighet</li> <li>- Reaktionssnabbhet</li> <li>- Tillgänglighet</li> <li>- Bemötande</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Tillförlitlighet</li> <li>- Säkerhet</li> <li>- Förståelse</li> </ul>	
c) Finns det en given person att föra vidare budskapet till?	Påtaglighet	
4. Hur fungerar kommunikationen mellan dig och de ekonomiska rådgivarna?	Kommunikation	(Duncan & Moriarty, 1998; Edvardsson & Echeverri, 2002; Nilsson & Waldemarson, 2007; Grönroos, 2008)
5. Känner du att de ekonomiska rådgivarna har tid att tillgodose dina medlemmar med den ekonomiska hjälp de behöver?	Kvalitetsdimensionerna	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
a) Även i framtiden med ett ökat tryck på de ekonomiska tjänsterna?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sakkunskap</li> <li>- Tillgänglighet</li> </ul>	
6. Vilka förbättringsområden tycker du det finns med dagens arbetssätt?	Kvalitetsdimensionerna och nätverksorganisation	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985; Cross & Prusak, 2002)
a) Kontaktnät?		
b) Standardisering?		
7. Känner du att en ökad kunskap inom de ekonomiska frågorna, skulle ge dig en bättre grund för att	Kvalitetsdimensionen	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sakkunskap</li> </ul>	

tillgodose dina medlemmar utöver den hjälp du får från de ekonomiska rådgivarna?		
a) Varför/Varför inte?		
8. Något du vill tillägga?		
Intervjufrågor	Koppling teori	Referens
Placeringsområde? Vilken ekonomisk rådgivare kan du kontakta?	Bakgrundinformation	
Hur väl känner du till de ekonomiska rådgivarna och vad de jobbar med?	Bakgrundsinformation	
Har du fått någon respons för de ekonomiska rådgivningstjänsterna bland era medlemmar i Södra? Vilken är den vanligaste ekonomiska tjänsten som medlemmarna efterfrågar?	Bakgrundsinformation	
Hur hanterar du responsen? Arbetsätt Kontakt med de ekonomiska rådgivarna? Finns det en given person att föra vidare budskapet till?	Behandlar den funktionella kvaliteten av tjänsten:  Pålitlighet Reaktionssnabbhet Tillgänglighet Bemötande Kommunikation Tillförlitlighet Säkerhet Förståelse Påtaglighet	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
Hur fungerar kommunikationen mellan dig och de ekonomiska rådgivarna?	Kommunikation	(Duncan & Moriarty, 1998; Edvardsson & Echeverri, 2002; Nilsson & Waldemarson, 2007; Grönroos, 2008)
Känner du att de ekonomiska rådgivarna har tid att tillgodose dina medlemmar med den ekonomiska hjälp de behöver? Även i framtiden med ett ökat tryck på de ekonomiska tjänsterna?	Kvalitetsdimensionerna  Sakkunskap Tillgänglighet	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
Vilka förbättringsområden tycker du det finns med dagens arbetsätt? Kontakt nät? Standardisering?	Kvalitetsdimensionerna och nätverksorganisation	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985; Cross & Prusak, 2002)
Känner du att en ökad kunskap inom de ekonomiska frågorna,	Kvalitetsdimensionen  Sakkunskap	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> ,

skulle ge dig en bättre grund för att tillgodose dina medlemmar utöver den hjälp du får från de ekonomiska rådgivarna? Varför/Varför inte?	1985)
Något du vill tillägga?	

## Bilaga 3 – Intervjuguide kunder

Intervjufrågor	Koppling teori	Referenser
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kön?</li> <li>- Vilken tjänst har du använt?</li> </ul>	Bakgrundinformation	
1. Varför är du Södra medlem? a) Hur uppfattar du Södra?	Profilen mot företaget	(Grönroos, 1983, 1996)
2. Varför valde du Södras tjänsteerbjudande? a) Tidigare erfarenhet? b) Tips?	Profilens mot företaget Förväntningar på tjänsten	(Grönroos, 1983, 1996; Sörqvist, 2000)
3. Hur skedde första kontakten med Södra inför tjänsten? a) Tog du kontakt eller Södra? b) Vilket mottagande fick du? c) Fanns resurser och tid för dina önskemål?	Behandlar kvalitetsdimensionerna: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bemötande</li> <li>- Tillgänglighet</li> </ul>	(Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
4. Hur uppfattade du tjänstemannens kunskap inom området?	Behandlar den tekniska kvaliteten av tjänsten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sakkunskap</li> <li>- Teknisk kvalitet</li> </ul>	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
5. Om skogsägaren använde ägarskiftetjänsten, gjordes både kassaflödesanalysen och fastighetsvärderingen under den pågående generationsskiftesprocessen? a) Om ja, fick du dessa produkter förklarade på ett förståeligt sätt? b) Om nej, fortsatt intervjuguiden	Förståelse och kommunikation	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985; Matzler <i>et al.</i> , 2004)
6. Vilka förväntningar hade du på tjänsten innan den påbörjades? a) Vad tycker du att tjänsteleverantören ska leverera?	Förväntningar på tjänsten	(Sörqvist, 2000)
7. Under själva processen, från kontakt till färdiglevererad tjänst. Vilka delar: a) Var väl utförd b) Var sämre utförda? c) Förbättringsområden?	Behandlar den funktionella kvaliteten av tjänsten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pålitlighet</li> <li>- Reaktionssnabbhet</li> <li>- Tillgänglighet</li> <li>- Bemötande</li> </ul>	(Grönroos, 1983, 1996; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985; Matzler <i>et al.</i> , 2004)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation</li> <li>- Tillförlitlighet</li> <li>- Säkerhet</li> <li>- Förståelse</li> <li>- Påtaglighet</li> </ul>	
	Prestandafaktorer	
8. Tillgodosågs dina åsikter under processen? a) Fick du utrymme för att framföra dessa åsikter?	Relationsmarknadsföring	(Edvardsson & Echeverri, 2002; Gummesson, 2002; Kowalkowski & Kindström, 2012)
9. Hur fungerade kommunikationen mellan företaget och dig som kund? a) Vid problem? b) Vid frågetecken?	Kommunikation	(Parasuraman <i>et al.</i> , 1985)
10. Blev du som kund överlag nöjd med tjänsten? a) Om Ja, kan du tänka dig rekommendera tjänsten? b) Om Nej, vad saknas?	Kundtillfredsställelse och lojalitet	(Söderlund, 1997; Sörqvist, 2000; Matzler <i>et al.</i> , 2004)
11. Var det något du blev överraskad över att Södra erbjöd/kom med lösningar på under processen?	Klassificering enligt ”Three factor” teorin: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Basfaktorer</li> <li>- Prestanda faktorer</li> <li>- Extraordinära faktorer</li> </ul>	(Matzler <i>et al.</i> , 2004)

## Bilaga 4 – Brev till kunderna



Hej!

Ni har fått detta brev eftersom ni har använt någon av tjänsterna som Södras ekonomiska rådgivare erbjuder.

Jag heter Jonas Samuelsson och studerar till Jägmästare på SLU (Sveriges lantbruksuniversitet). Just nu skriver jag ett examensarbete för Södra där jag ska utvärdera tjänsterna som ges av skogsekonomsrådgivarna. Ert syfte med studien är att bistå med upplevelser och intryck som ni fick under tjänsteprocessen. Därför vill jag förvarna om att jag kan komma att kontakta er via telefon de närmsta veckorna och be er svara på några frågor som rör tjänsten. Telefonintervjuerna beräknas till att ta mellan 20–30 minuter. Intervjun spelas in för att ge mig möjlighet att återge er information på ett så rättvisande sätt som möjligt. För att ni inte ska se inspelningen som ett hinder kommer den information som ni ger behandlas konfidentiellt, alltså anonymt.

Jag hoppas ni kan undansätta denna halvtimme för att svara på frågorna!

Har i några frågor får ni gärna höra av er på telefon eller mail.

- Tele: 0738086146
- Mail: [jssa0002@stud.slu.se](mailto:jssa0002@stud.slu.se)

Med vänlig hälsning  
Jonas Samuelsson  
Jägmästarkurs 12/17

# **Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala**

## **Rapporter/Reports**

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogs-brukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Björklund, L., Hesselman, J., Lundgren, C. & Nylinder, M. 2009. Jämförelser mellan metoder för fastvolymbestämning av stockar. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nylund, J-E. 2010. *Swedish forest policy since 1990 – reforms and consequences*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
17. Eriksson, L., m.fl. 2011. Skog på jordbruksmark – erfarenheter från de senaste decennierna. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
18. Larsson, F. 2011. Mätning av bränsleved – Fastvolym, torrhalt eller vägning? Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ - Metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämnen. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
20. Hannerz, M. & Bohlin, F., 2012. Markägares attityder till plantering av poppel, hybridasp och *Salix* som energigrödor – en enkätundersökning. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
21. Nilsson, D., Nylinder, M., Fryk, H. & Nilsson, J. 2012. Mätning av grothflis. *Measuring of fuel chips*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
22. Sjöstedt, V. 2013. *The Role of Forests in Swedish Media Response to Climate Change – Frame analysis of media 1992-2010*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Nylinder, M. & Fryk, H. 2014. Mätning av delkvistad energived. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
24. Persson, R. 2017. Den globala avskogningen. Igår, i dag och i morgon. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala



## Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettöt i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulsson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationshipship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscannern. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andrae, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
30. Fälldin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörsstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kunders uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Ytringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Ytringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräknad och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. *Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. *Optimizing Wood Supply for Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
64. Fuente Tomai, P. 2010. *Analysis of the Natura 2000 Networks in Sweden and Spain*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
65. Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. *How to increase the thinning at private forest owners? A qualitative questionnaire*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
66. Lind, E. 2011. Nya skogsbaserade material – Från Labb till Marknad. *New wood based materials – From Lab to Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
67. Hulusjö, D. 2011. Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB. *Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
68. Karlsson, A. 2011. Produktionsekonomi i ett lövsågverk. *Production economy in a hardwood sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
69. Bränngård, M. 2011. En konkurrensanalys av SCA Timbers position på den norska bygghandelsmarknaden. *A competitive analyze of SCA Timbers position in the Norwegian builders merchant market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
70. Carlsson, G. 2011. Analysverktyget Stockluckan – fast eller rörlig postning? *Fixed or variable tuning in sawmills? – an analysis model*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
71. Olsson, A. 2011. Key Account Management – hur ett sågverksföretag kan hantera sina nyckelkunder. *Key Account Management – how a sawmill company can handle their key customers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

72. Andersson, J. 2011. Investeringsbeslut för kraftvärmeproduktion i skogsindustrin. *Investment decisions for CHP production in The Swedish Forest Industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
73. Bexell, R. 2011. Hög fyllnadsgrad i timmerlagret – En fallstudie av Holmen Timbers sågverk i Braviken. *High filling degree in the timber yard – A case study of Holmen Timber's sawmill in Braviken*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
74. Bohlin, M. 2011. Ekonomisk utvärdering av ett grantimmersortiment vid Bergkvist Insjön. *Economic evaluation of one spruce timber assortment at Bergkvist Insjön*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
75. Enqvist, I. 2011. Psykosocial arbetsmiljö och riskbedömning vid organisationsförändring på Stora Enso Skutskär. *Psychosocial work environment and risk assessment prior to organizational change at Stora Enso Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
76. Nylinder, H. 2011. Design av produktkalkyl för vidareförädlade trävaror. *Product Calculation Design For Planed Wood Products*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
77. Holmström, K. 2011. Viskosmassa – framtid eller fluga. *Viscose pulp – fad or future*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
78. Holmgren, R. 2011. Norra Skogsägarnas position som trävaruleverantör – en marknadsstudie mot bygghandeln i Sverige och Norge. *Norra Skogsägarnas position as a wood-product supplier – A market investigation towards the builder-merchant segment in Sweden and Norway*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
79. Carlsson, A. 2011. Utvärdering och analys av drivningsentreprenörer utifrån offentlig ekonomisk information. *Evaluation and analysis of harvesting contractors on the basis of public financial information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
80. Karlsson, A. 2011. Förutsättningar för betalningsgrundande skördarmätning hos Derome Skog AB. *Possibilities for using harvester measurement as a basis for payment at Derome Skog AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
81. Jonsson, M. 2011. Analys av flödesekonomi - Effektivitet och kostnadsutfall i Sveaskogs verksamhet med skogsbränsle. *Analysis of the Supply Chain Management - Efficiency and cost outcomes of the business of forest fuel in Sveaskog*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
82. Olsson, J. 2011. Svensk fartygsimport av fasta trädbaserade biobränslen – en explorativ studie. *Swedish import of solid wood-based biofuels – an exploratory study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
83. Ols, C. 2011. Retention of stumps on wet ground at stump-harvest and its effects on saproxylic insects. Bevarande av stubbar vid stubbrytning på våt mark och dess inverkan på vedlevande insekter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
84. Börjegen, M. 2011. Utvärdering av framtida mätmetoder. *Evaluation of future wood measurement methods*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
85. Engström, L. 2011. Marknadsundersökning för högvärdiga produkter ur klenkubb. *Market survey for high-value products from thin sawn timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
86. Thorn-Andersen, B. 2012. Nuanskaffningskostnad för Jämtkrafts fjärrvärmeanläggningar. *Today-acquisition-cost for the district heating facilities of Jämtkraft*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
87. Norlin, A. 2012. Skogsägarföreningarnas utveckling efter krisen i slutet på 1970-talet – en analys av förändringar och trender. *The development of forest owners association's in Sweden after the crisis in the late 1970s – an analysis of changes and trends*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
88. Johansson, E. 2012. Skogsbränslebalansen i Mälardalsområdet – Kraftvärmeverkens syn på råvaruförsörjningen 2010-2015. *The balance of wood fuel in the region of Mälardalen – The CHP plants view of the raw material supply 2010-2015*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
89. Biruk, K. H. 2012. The Contribution of Eucalyptus Woodlots to the Livelihoods of Small Scale Farmers in Tropical and Subtropical Countries with Special Reference to the Ethiopian Highlands. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
90. Otuba, M. 2012. Alternative management regimes of Eucalyptus: Policy and sustainability issues of smallholder eucalyptus woodlots in the tropics and sub-tropics. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
91. Edgren, J. 2012. Sawn softwood in Egypt – A market study. En marknadsundersökning av den Egyptiska barrträmarknaden. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
92. Kling, K. 2012. Analysis of eucalyptus plantations on the Iberian Peninsula. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
93. Heikkinen, H. 2012. Mätning av sorteringsdiameter för talltimmer vid Kastets sågverk. *Measurement of sorting diameter for pine logs at Kastet Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

94. Munthe-Kaas, O. S. 2012. Markedsanalyse av skogsforsikring i Sverige og Finland. *Market analysis of forest insurance in Sweden and Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
95. Dietrichson, J. 2012. Specialsortiment på den svenska rundvirkesmarknaden – En kartläggning av virkeshandel och -mätning. *Special assortments on the Swedish round wood market – A survey of wood trade and measuring*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
96. Holmquist, V. 2012. Timmerlängder till Iggesunds sågverk. *Timber lengths for Iggesund sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
97. Wallin, I. 2012. *Bioenergy from the forest – a source of conflict between forestry and nature conservation? – an analysis of key actor's positions in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
98. Ederyd, M. 2012. Användning av avverkningslikvider bland svenska enskilda skogsägare. *Use of harvesting payments among Swedish small-scale forest owners*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
99. Högberg, J. 2012. Vad påverkar marknadsvärdet på en skogsfastighet? - En statistisk analys av markvärdet. *Determinants of the market value of forest estates. - A statistical analysis of the land value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
100. Sääf, M. 2012. Förvaltning av offentliga skogsfastigheter – Strategier och handlingsplaner. *Management of Municipal Forests – Strategies and action plans*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
101. Carlsson, S. 2012. Faktorer som påverkar skogsfastigheters pris. *Factors affecting the price of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
102. Ek, S. 2012. FSC-Fairtrade certifierade trävaror – en marknadsundersökning av två byggvaruhandlare och deras kunder. *FSC-Fairtrade labeled wood products – a market investigation of two builders' merchants, their business customers and consumers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
103. Bengtsson, P. 2012. Rätt pris för timmerråvaran – en kalkylmodell för Moelven Vänerply AB. *Right price for raw material – a calculation model for Moelven Vänerply AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
104. Hedlund Johansson, L. 2012. Betalningsplaner vid virkesköp – förutsättningar, möjligheter och risker. *Payment plans when purchasing lumber – prerequisites, possibilities and risks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
105. Johansson, A. 2012. *Export of wood pellets from British Columbia – a study about the production environment and international competitiveness of wood pellets from British Columbia*. Träpelletsexport från British Columbia – en studie om förutsättningar för produktion och den internationella konkurrenskraften av träpellets från British Columbia. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
106. af Wählberg, G. 2012. Strategiska val för Trivselhus, en fallstudie. *Strategic choices for Trivselhus, a case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
107. Norlén, M. 2012. Utvärdering av nya affärsområden för Luna – en analys av hortikulturindustrin inom EU. *Assessment of new market opportunities for Luna – an analysis of the horticulture industry in the EU*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
108. Pilo, B. 2012. Produktion och beståndsstruktur i fullskiktad skog skött med blädningsbruk. *Production and Stand Structure in Uneven-Aged Forests managed by the Selection System*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
109. Elmkvist, E. 2012. Den ekonomiska konsekvensen av ett effektiviseringsprojekt – fallet förbättrad timmersortering med hjälp av röntgen och 3D-mätning. *The economic consequences of an efficiency project - the case of improved log sorting using X-ray and 3D scanning*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
110. Pihl, F. 2013. Beslutsunderlag för besökarundersökningar - En förstudie av Upplandsstiftelsens naturområden. *Decision Basis for Visitor Monitoring – A pre-study of Upplandsstiftelsen's nature sites*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
111. Hulusjö, D. 2013. *A value chain analysis for timber in four East African countries – an exploratory case study*. En värdekedjeanalys av virke i fyra Östafrikanska länder – en explorativ fallstudie. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
112. Ringborg, N. 2013. Likviditetsanalys av belånade skogsfastigheter. *Liquidity analysis of leveraged forest properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
113. Johnsson, S. 2013. Potential för pannvedsförsäljning i Nederländerna - en marknadsundersökning. *Potential to sell firewood in the Netherlands – a market research*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
114. Nielsen, C. 2013. Innovationsprocessen: Från förnyelsebart material till produkt. *The innovation process: From renewable material to product*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
115. Färdeman, D. 2013. Förutsättningar för en lyckad lansering av "Modultrall" - En studie av konsumenter, små byggföretag och bygghandeln. *Prerequisites for a successful launch of Modular Decking - A study of consumers, small building firms and builders merchants firms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

116. af Ekenstam, C. 2013. Produktionsplanering – fallstudie av sågverksplanering, kontroll och hantering. *Production – case study of sawmill Planning Control and Management*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
117. Sundby, J. 2013. Affärsrådgivning till privatskogsägare – en marknadsundersökning. *Business consultation for non-industry private forest owners – a market survey*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
118. Nylund, O. 2013. Skogsbränslekedjan och behov av avtalsmallar för skogsbränsleentreprenad. *Forest fuel chain and the need for agreement templates in the forest fuel industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
119. Hoflund, P. 2013. Sågklassläggning vid Krylbo såg – En studie med syfte att öka sågutbytet. *Saw class distribution at Krylbo sawmill - a study with the aim to increase the yield*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
120. Snögren, J. 2013. Kundportföljen i praktiken – en fallstudie av Orsa Lamellträ AB. *Customer portfolio in practice – a case study of Orsa Lamellträ AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
121. Backman, E. 2013. Förutsättningar vid köp av en skogsfastighet – en analys av olika köparens kassaflöde vid ett fastighetsförvärv. *Conditions in an acquisition of a forest estate – an analysis of different buyers cash flow in a forest estate acquisition*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
122. Jacobson Thalén, C. 2013. Påverkan av e-handels framtida utveckling på pappersförpackningsbranschen. *The future impact on the paper packaging industry from online sales*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
123. Johansson, S. 2013. Flödesstyrning av biobränsle till kraftvärmeverk – En fallstudie av Ryaverket. *Suggestions for a more efficient flow of biofuel to Rya Works (Borås Energi och Miljö AB)*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
124. von Ehrenheim, L. 2013. *Product Development Processes in the Nordic Paper Packaging Companies: An assessments of complex processes*. Produktutvecklingsprocesser i de nordiska pappersförpackningsföretagen: En analys av komplexa processer. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
125. Magnusson, D. 2013. Investeringsbedömning för AB Karl Hedins Sågverk i Krylbo. *Evaluation of an investement at AB Karl Hedin's sawmill in Krylbo*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
126. Fernández-Cano, V. 2013. Epoxidiserad linolja som hydrofob substans för träskydd - teknologi för behandling och egenskaper av modifierat trä. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
127. Lönnqvist, W. 2013. Analys av värdeoptimeringen i justerverket – Rörvik Timber. *Analysis of Value optimization in the final grading – Rörvik Timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
128. Pettersson, T. 2013. Rätt val av timmerråvara – kan lönsamheten förbättras med en djupare kunskap om timrets ursprung? *The right choice of saw logs – is it possible to increase profitability with a deeper knowledge about the saw logs' origin?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
129. Schotte, P. 2013. Effekterna av en ny råvara och en ny produktmix i en komponentfabrik. *Effects of a new raw material and a new productmix in a component factory*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
130. Thiger, E. 2014. Produktutveckling utifrån nya kundinsikter. *Product development based on new customer insights*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
131. Olsson, M. 2014. Flytande sågklassläggning på Iggesund sågverk. *Flexible sorting of logs at Iggesund sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
132. Eriksson, F. 2014. Privata skogsägars betalningsvilja för skogsförvaltning. *Non- industrial private forest owners' willingness to pay for forest administration*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
133. Hansson, J. 2014. Marknadsanalys av douglasgran (*Pseudotsuga menziesii* [Mirb.] Franco) i Sverige, Danmark och norra Tyskland. *Market analysis of douglas fir (Pseudotsuga menziesii [Mirb.] Franco) in Sweden, Denmark and northern Germany*.
134. Magnusson, W. 2014. *Non-state actors' role in the EU forest policy making – A study of Swedish actors and the Timber Regulation negotiations*. Icke statliga aktörers roll i EU:s skogspolicy – En studie av svenska aktörer i förhandlingarna om timmerförordningen. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
135. Berglund, M. 2014. Logistisk optimering av timmerplan – En fallstudie av Kåge såg. *Logistical optimization of the timber yard – A case study of Kåge såg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
136. Ahlbäck, C.H. 2014. Skattemässiga aspekter på generationsskiftet av skogsfastigheter. *Fiscal aspects of ownership succession within forest properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
137. Wretemark, A. 2014. Skogsfastigheters totala produktionsförmåga som förklarande variabel vid prissättning. *Forest estate timber producing capability as explainabler variable for pricing*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

138. Friberg, G. 2014. En analysmetod för att optimera skotning mot minimerad körsträcka och minimerad påverkan på mark och vatten. *A method to optimize forwarding towards minimized driving distance and minimized effect on soil and water*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
139. Wetterberg, E. 2014. Spridning av innovationer på en konkurrensutsatt marknad. *Diffusion of Innovation in a Competitive Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
140. Zander, E. 2014. Bedömning av nya användningsområden för sågade varor till olika typer av emballageprodukter. *Assessment of new packaging product applications for sawn wood*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
141. Johansson, J. 2014. *Assessment of customers' value-perceptions' of suppliers' European pulp offerings*. Bedömning av Europeiska massakunders värdeuppfattningar kring massaproducenters erbjudanden. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
142. Odlander, F. 2014. Att upprätta ett konsignationslager – en best practice. *Establishing a consignment stock – a best practice*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
143. Levin, S. 2014. *The French market and customers' perceptions of Nordic softwood offerings*. Den franska marknaden och kundernas uppfattning om erbjudandet av nordiska sågade trävaror. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
144. Larsson, J. 2014. *Market analysis for glulam within the Swedish construction sector*. Marknadsanalys för limträ inom den svenska byggbranschen. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
145. Eklund, J. 2014. *The Swedish Forest Industries' View on the Future Market Potential of Nanocellulose*. Den svenska skogsindustrins syn på nanocellulosans framtida marknadspotential. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
146. Berglund, E. 2014. *Forest and water governance in Sweden*. Styrning av skog och vatten i Sverige. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
147. Anderzén, E. 2014. Svenska modebranschens efterfrågan av en svensktillverkad cellulosebaserad textil. *The Swedish fashion industry's demand for Swedish-made cellulose-based textiles*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
148. Gemmel, A. 2014. *The state of the Latvian wood pellet industry: A study on production conditions and international competitiveness*. Träpelletsindustrin i Lettland: En studie i produktionsförhållanden och internationell konkurrenskraft. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
149. Thorning, A. 2014. Drivkrafter och barriärer för FSC-certifiering inom försörjningskedjan till miljöcertifierade byggnader. *Drivers and barriers for FSC certification within the supply chain for environmentally certified buildings*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
150. Kvick, L. 2014. Cellulosebaserade textilier - en kartläggning av förädlingskedjan och utvecklingsprojekt. *Cellulose based textiles - a mapping of the supply chain and development projects*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
151. Ahlgren, A. 2014. *A Swedish national forest programme – participation and international agreements*. Ett svenskt skogsprogram – deltagande och internationella överenskommelser. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
152. Ingmar, E. 2015. *An assessment of public procurement of timber buildings – a multi-level perspective of change dynamics within the Swedish construction sector*. En analys av offentliga aktörer och flervåningshus i trä – ett socio-tekniskt perspektiv på djupgående strukturella förändringar inom den svenska byggsektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
153. Widenfalk, T. 2015. Kartläggning och analys av utfrakter vid NWP AB. *Mapping and analysis of transport of sawn good at NWP AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
154. Bolmgren, A. 2015. Hur arbetar lönsamma skogsmaskinentreprenörer i Götaland? *How do profitable forest contractors work in Götaland?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
155. Knutsson, B. 2015. Ägarkategoriens och andra faktorer inverkan på skogsfastigheters pris vid försäljning. *The effect of ownership and other factors effect on forest property's price at the moment of sale*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
156. Röhfors, G. 2015. Däckutrustningens påverkan på miljö och driftsekonomi vid rundvirkestransport. *The tire equipment's effect on environment and operating costs when log hauling*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
157. Matsson, K. 2015. *The impact of the EU Timber Regulation on the Bosnia and Herzegovinian export of processed wood*. Effekterna av EU:s förordning om timmer på exporten av träprodukter från Bosnien och Herzegovina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
158. Wickberg, H. 2015. Kortare timmer till sågen, en fallstudie om sänkt stötmån. *Shorter timber to the sawmill, a case study on reduced trim allowance*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

159. Gräns, A. 2015. Konstruktörers syn på trä som konstruktionsmaterial - Utbildning och information. *Wood as a construction material from the structural engineer's point of view - Education and information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
160. Sydh Göransson, M. 2015. Skogsindustrins roll i bioekonomin – Vad tänker riksdagspolitikerna? *The forest industry's role in the bioeconomy – What do Swedish MPs think of it?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
161. Lööf, M. 2015. En systemanalys av tyngre lastbilers påverkan på tågtransporter. *An analysis on the effects of heavier vehicles impact on railway transportation*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
162. Bergkvist, S. 2015. Trähusindustrins marknadsföring av klimatfördelar med trä – en studie om kommunikationen beträffande träbyggandets klimatfördelar. *The Wooden house industry marketing of climate benefits of wood - A study on the communication of climate benefits of wood construction*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
163. Nordgren, J. 2015. Produktkalkyl för vidareförädlade produkter på Setra Rolfs såg & hyvleri. *Product calculation for planed wood products at Setra Rolfs saw & planingmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
164. Rowell, J. 2015. Framtidens påverkan på transport- och hanteringskostnader vid försörjning av skogsbränsle till kraftvärmeverk. *Future Impact on Transport- and Handling Costs at Forest fuel Supply to a Combined Heat and Powerplant*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
165. Nylinder, T. 2015. Investeringskalkyl för lamellsortering i en limträfabrik. *Investment Calculation of lamella sorting in a glulam factory*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
166. Mattsson, M. 2015. Konsekvenser vid förbättrad leveranssäkerhet och avvikelserapportering för timmerleveranser. *Consequences of improved delivery reliability and deviation reporting of log supplies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
167. Fridell, P. 2016. Digital marknadsföring av banktjänster mot yngre skogs- och lantbruksintresserade personer. *Digital marketing of banking services to younger forestry and agricultural interested persons*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
168. Berntsson, K. 2016. Biobaserat mervärde i förpackningsindustrin. *Bio-based added value in packaging industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
169. Thelin, I. 2016. Stillestånd för rundvirkesbilar utan kran – En studie i effekter och orsaker till icke-värdeskapande tid. *Production shortfalls for log transportation companies without crane – A study of effects and causes for non value-creating time*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
170. Norrman, M. 2016. Kundnöjdhet vid jord-och skogsaffärer – Fallet Areal. *Customer satisfaction in agriculture and forest property conveys – the case Areal*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
171. Paulsson, A. 2016. Biobaserad marktäckning i svenskt jordbruk och trädgårdsnäring – en behovsanalys. *Biobased Mulching in Swedish Agriculture and Horticulture – a Customer Need's analysis*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
172. Stenlund, A. 2016. Kommunikation av hållbarhetsarbete inom svensk skogsindustri – en fallstudie av Södra Skogsägarnas Gröna bokslut. *Communicating Corporate Social Responsibility – a case study approach within Swedish forest industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
173. Gyllenstierna, L. 2016. Framtidens kompetensförsörjning till jordbruksföretag – Tillgång och efterfrågan på framtida ledare mot svenska jordbruksföretag. *Future supply of labour to the agricultural industry – Supply and demand of the future managers within Swedish agricultural companies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
174. Arén, E. 2016. Investeringsbeslutsunderlag för Certifierad Målad Panel (CMP) genom LCA-analys. *Investment basis for Certifierad Målad Panel (CMP) by LCA-analysis*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
175. Abrahamsson, S. 2016. Värdeskapande i en kooperativ förening - En fallstudie om Skogsägarna Mellanskog ekonomiska förening. *Value creation in a Cooperative - a Case study within Mellanskog*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
176. Abrahamsson, F. 2016. Produktutformning av underlagspontsluckan - vad efterfrågar marknaden? *Design and function of grooved tongue boards - What does the market demand?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
177. Burgman, J. 2016. Hur nå produktionsmålen vid konverteringsenhet för kartong: Möjligheter till effektivisering. *How to reach production targets at conversion unit for paperboard: Opportunities for streamlining*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
178. Alström, F. 2016. Likviditetsmodell för analys av skogsbruksfastigheter. *Liquidity Model for Analysis of Forest Properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala



179. Björklund, B. 2016. *A study of the recycling and separation systems for waste materials in Asia - are they compatible with BillerudKorsnäs' sustainability strategy?* En studie av Asiens återvinnings- och separationssystem för avfall - är de kompatibla med BillerudKorsnäs hållbarhetsstrategi? Department of Forest Products, SLU, Uppsala
180. Bernström, G. 2016. Inmätning av timmer i timmersortering och sågintag – konsekvensanalys. *Measurement of sawlogs in sawlog sorting and saw infeed –impact analysis*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
181. Lagergren, C. 2016. Berättelse som berör - Kan storytelling bidra till att säkra den framtida kompetensförsörjningen inom Sveaskog? *Stories that affects - Can storytelling contribute to ensure the future competence skills for Sveaskog?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
182. Magnusson, L. 2016. Skapande av varaktiga relationer mellan en inköpsorganisation och leverantörer. *Creating lasting relationships between a purchasing organization and suppliers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
183. Nilsson, V. 2017. Träkomponenttillverkning i byggbranschen – En marknadsundersökning om prefabricerade huskomponenter och byggelement. *Wood component manufacturing in the construction industry – A marketing research for prefabricated building components and building elements*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
184. Samuelsson, J. 2017. Tjänsteutveckling i skogssektorn – En fallstudie av Södras ekonomiska rådgivning. *Service development in the forest sector – A case study of Södra's economic advice*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Distribution  
Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för skogens produkter  
Department of Forest Products  
Box 7008  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00  
Fax: +46 (0) 18 67 34 90  
E-mail: [sprod@slu.se](mailto:sprod@slu.se)